



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

ШТИП

Весна Ефремова

**ФОРМУЛИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКА
СТРАТЕГИЈА СО ФОКУС НА СТРУКТУРАТА, КУЛТУРАТА И
СООДВЕТЕН СТИЛ НА ЛИДЕРСТВО**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, мај 2014

Комисија за оценка и одбрана :

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески (ментор)

Редовен професор, Економски факултет - Штип

Член : Доц. д-р Оливера Трајковска - Ѓорѓиева

Доцент, Економски факултет - Штип

Член : Проф. д-р Ристе Темјановски

Вонреден професор, Економски факултет - Штип

Формулирање и имплементација на организациска стратегија со фокус на структурата, културата и соодветен стил на лидерство

ИЗВАДОК

Во овој научно-истражувачки труд е објаснет процесот на формулирање и имплементација на организациска стратегија. Денес, во динамични и турбулентни услови на стопанисување и силна конкурентска борба, стратегиските менаџери треба да посветат особено внимание на процесот на формулирање организациска стратегија со цел да се остварат позитивни резултати во работењето. Во трудот се објаснети различните нивоа на формулирање на организациската стратегија како и опциите кои им се на располагање на стратегиските менаџери кога одлучуваат во кој правец ќе се движи организацијата во иднина. Сепак, во процесот на стратегиски менаџмент посебно важен дел е соодветното имплементирање на веќе формулираната стратегија. Ниту најдобро формулираната стратегија нема да ги даде посакуваните резултати ако не е соодветно имплементирана. Во таа смисла, особено внимание треба да се посвети на изборот на соодветна организациска структура, креирање корпоративна култура и примена на стратегиско лидерство. Менаџерите мораат добро да ја познаваат организациската стратегија, да применуваат различни концепти и модели за нејзиното имплементирање и да го согледаат влијанието врз организациските резултати.

Клучни зборови: резултати, концепти, опции, процес, услови, конкурентска борба

Formulation and implementation for organizational strategy with focus on structure, culture and adequate style of leadership

ABSTRACT

In this scientific-research paper is explained the process of formulation and implementation for an organizational strategy. Today, in dynamical and turbulent conditions for trade and highly competitive conflict, the managers have to dedicate their time for the process of formulation for an organizational strategy in order to accomplish positive results. In this paper are explained all the levels of formulating an organizational strategy as well as the options which are on disposal for the managers to decide in which direction will the organization take part in future. However, in the process of the strategical management the important segment is appositely implementation on already based strategy. Even the best strategy won't give the wanted results if is not appositely implemented. Something along those lines, there should be special attention in the choice for an organizational structure, creating the corporative culture and applier on strategical leadership. The managers have to know the organizational structure well, to apply different concepts and models for implementation and to foresee the influence on the organizational results.

Key words: Results, concepts, options, process, conditions, competitive conflict

СОДРЖИНА

Вовед.....	10
I. Стратегија и стратегиски менаџмент.....	12
1.1. Поим, дефинирање и карактеристики на стратегијата.....	12
1.1.1. Поим и дефинирање на стратегијата.....	12
1.1.2. Карактеристики на стратегијата.....	14
1.2. Поим, дефинирање и содржина на стратегискиот менаџмент.....	17
1.3. Концепти, методи и техники на стратегискиот менаџмент.....	23
1.4. Процес на стратегиски менаџмент.....	24
II. Формулирање и имплементација на стратегијата.....	26
2. Нивоа на формулирање стратегија.....	26
2.1. Формулирање на општа стратегија (корпоративна стратегија).....	26
2.1.1. Стратегии за раст.....	27
2.1.2. Стратегии на стабилност.....	28
2.1.3. Стратегии на намалување.....	30
2.1.4. Комбинирани стратегии.....	31
2.2. Формулирање на генеричка стратегија.....	32
2.3. Формулирање на функционална стратегија.....	35
2.4. Формулирање на меѓународна стратегија.....	36
2.5. Критериуми за оценка и избор на стратегија.....	39
2.6. Пристапи и модели за процесот на имплементација на стратегијата.....	41
2.7. Матрица на резултати од формулирање и имплементација на стратегијата.....	46
2.8. Имплементација на стратегија со BSC(Balanced Scorecard) концепт- (Балансирани мерила на перформанси).....	48
2.8.1. Појава и суштина на BSC (Balanced Scorecard)- концептот.....	48

2.8.2. Четири перспективи на BSC концептот.....	51
2.8.3. Управување со стратегијата преку примена на Балансирани мерила на перформанси концептот (BSC).....	54
2.8.4. Принципи на Balanced Scorecard.....	57
2.9. Интегриран менаџмент систем-поврзување на стратегијата со операциите.....	58
III. Дизајнирање организациска структура во функција на имплементација на стратегијата.....	62
3.1. Приод кон организациската структура.....	62
3.2. Анализа и планирање на организациската структура.....	65
3.3. Фактори на организациската структура.....	68
3.4. Пристапи на организациски дизајн.....	71
3.5. Видови организациска структура.....	73
3.6. Современи модели на организациска структура.....	80
3.7. Современи пристапи на промени во организациската структура.....	83
3.8. Формирање на меѓународна организациска структура.....	86
3.9. Меѓусебната условеност на организациската структура и стратегија.....	89
3.10. Усогласување на организациската структура и стратегија.....	90
IV. Развивање организациска култура во функција на имплементација на стратегијата.....	93
4.1. Значењето и карактеристики на организациската култура.....	93
4.2. Содржина на организациската култура.....	96
4.3. Основни димензии на организациската културата.....	99
4.4. Класификации на организациската култура.....	101
4.5. Процес на формирање на организациската култура.....	106
4.6. Усогласување на стратегијата со организациската култура.....	108

4.7. Менаџирање на култура на високи перформанси.....	111
4.8. Модел на организациска култура.....	113
4.9. Модел 7-С.....	115
4.10. Менување и приспособување на културата.....	118
V. Улогата на лидерството за имплементација на стратегијата.....	121
5.1. Лидерството и нивоа на лидерство во моделот на стратегиски менаџмент.....	121
5.2. Стили на лидерство при имплементација на стратегијата и нивното усогласување со стратегијата.....	123
5.3. Способности на лидерот за успешно имплементирање на стратегијата.....	128
5.4. Улогата на врвниот менаџмент за успешно формулирање и имплементација на стратегијата.....	130
5.5. Лидерството во меѓународниот контекст.....	132
VI. Емпириско истражување	136
6.1. Методологија на истражување	136
6.2. Оправданост на истражување	137
6.2.1. Предмет на истражувањето	137
6.2.2. Цели на истражувањето	139
6.3. Хипотетичка рамка	140
6.4. Методи на истражување	141
6.5. Резултати од истражувањето.....	142
VII. Креирање модел за ефикасно формулирање и имплементација на организациска стратегија.....	165
7.1. Формулирање и имплементација на стратегија со примена на со BSC концептот-Балансирани мерила на перформанси.....	166

7.2. Креирање на организациона структура и нејзино усогласување со организациската стратегија.....	174
7.3. Модел на организациска култура за успешна имплементација на стратегијата.....	177
7.4. Примена на стратегиско лидерство за успешна имплементација на организациската стратегија.....	180
Заклучок.....	182
Прилози.....	187
Користена литература.....	191

ВОВЕД

Стратегискиот менаџмент претставува современ менаџмент концепт кој се појавил во 80-те години на дваесеттиот век. Неговата основна цел е да овозможи организацијата рационално и правовремено да реагира на промените во окружувањето и рамномерно да ги подели улогите на сите луѓе во организацијата за реализација на поставените цели. Во услови кога околината се менува забрзано и динамично, неопходна е стратегиска акција која ќе опфати низа активности потребни да се случи стратегиска промена. Организационската стратегија станува клучен фактор за тоа колку една организација е успешна или не, односно објаснува како во исти услови на работење едни организации постигнуваат подобри резултати од други.

Основни прашања поврзани со стратегискиот менаџмент се изборот и формулирањето на организациска стратегија и нејзиното соодветно имплементирање. Овие процеси се важни затоа што влијаат врз постигнување добри организациски перформанси. Самиот процес на формулирање на стратегија, подразбира предлагање одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука, која стратегија треба да се примени со одредување на стратегиски приоритети. Организациите најчесто формулираат стратегија на три нивоа: а) општа стратегија, б) стратегија на ниво на сектори и в) стратегија на ниво на деловни функции. Сепак, за да може една организација успешно да ги оствари мисијата и целите, освен правилното формулирање на стратегијата особено важна е нејзината успешна имплементација. Овие два процеса, меѓусебно се поврзани, така што без разлика колку добро е формулирана стратегијата, без соодветна имплементација, организацијата нема да ги оствари мисијата и целите. За успешното имплементирање на избраната организациска стратегија неопходно е да се дизајнира организациска структура која ќе обезбеди координација, насоки и контрола. Затоа, уште во процесот на дефинирање на стратегијата, треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација. Ако организациската структура е рамката, тогаш организациската култура е меката варијабла која треба да се јави како сврзано ткиво кое ќе обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија. Културата на организацијата

ги опфаќа сите воспоставени вредности, верувања и начини на однесување кои се усогласени со стратегијата и тоа ќе имплицира успех во реализација на стратегиските цели. Во процесот на имплементација на организациска стратегија, за да се постигне ефективност и ефикасност, исто така неопходен услов е менаџерите да практикуваат стратегиско лидерство. Важноста на лидерството се согледува во неговата динамичност, ориентација кон иднината и создавање на јасна визија прифатена од сите членови на организацијата. Без разлика каков стил на лидерство ќе применува врвниот менаџер, најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде делотворен во насока на нејзина имплементација. За да се олесни работата на стратегиските менаџери при процесите на формулирање и имплементација на стратегијата, тие можат да применуваат најразлични пристапи и модели. Во денешно време сè позначајна улога заземаат т.н. современи менаџерски концепти и модели, меѓу кои Балансирани мерила на перформанси концептот, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и сл. Овие концепти треба да овозможат подобри организациските перформанси, пред сè поради нивната флексибилност, сеопфатност и аналитичност. Истражувањата покажуваат дека тоа е поле кое допрва треба да се развива и да зема подем.

I. Стратегија и стратегиски менаџмент

1.1. Поим, дефинирање и карактеристики на стратегијата

1.1.1. Поим и дефинирање на стратегијата

Поимот стратегија е еден од најчесто користените и употребувани поими во речникот на менаџерите во втората половина на 20 век и почетокот на 21 век. Ниеден стручен текст или напис поврзан со современото работење на една модерна компанија не може да биде напишан, а авторот во него да не го спомне поимот "стратегија" и "стратегиско размислување".

Зборот стратегија потекнува од грчкиот збор (гр. *stratēgos*) и тоа од основата стратег што значи познавач на воени вештини, војсководец¹. Стратегија, според тоа претставува наука за водење војска, вештина на војување.

Една од првите дефиниции дадена во науката за менаџментот уште во средината на минатиот век, ја прикажува стратегијата како остварување на основните долгорочни цели и задачи на претпријатието и прифаќање правец на акции, алокација на извори кои се неопходни да се остварат зацртаните цели.

Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Накратко, стратегијата претставува општ план за остварување на мисијата и целите на една компанија. Самата дефиниција за стратегија има многу големо и комплексно значење, но без оглед во која смисла се употребува, стратегијата претставува една од најважните детерминанти на организационата структура на организацијата. Таа претставува важна алка во синџирот мисија-цели – стратегија-структура-функционирање на организацијата. Сите овие компоненти се меѓусебно поврзани и зависни и имаат двонасочно влијание. Тие влијаат една на друга повратно, преку посредни и непосредни врски.

Стратегијата претставува одлука со која се одредува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, како и предностите и недостатоците на организацијата.

¹ <http://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija>

Алфред Чендлер² објаснува дека стратегијата ги дефинира основните долгорочни цели и задачи на организацијата, избира и приспособува правци на активности, притоа алоцирајќи ресурси потребни за реализација на поставените цели. Марк Глик (Mark Glik)³ стратегијата ја анализира како унифициран, јасен и интегрален план на остварување на основните цели на организацијата.

Џејмс Брајан Квин (James Brian Quinn)⁴ стратегијата ја објаснува како план кој ги поврзува најважните организациски цели, политики и редослед на акции за нивна реализација во кохезиона целина. Стратегијата овозможува компанијата во одреден момент да стигне таму каде што се посакува. Менаџерот мора да знае како изгледа добрата стратегија и да разбере како може таа да се искористи за создавање иднина на својот тим или организација.⁵

Стратегијата е организациски план за остварување победи. Ефективната стратегија инспирира и информира за акциите на извршните тимови и во исто време ги мобилизира сите ресурси во организацијата.

Хенри Минтцберг (Henry Mintzberg) е еден од најпознатите и најоригиналните менаџмент мислители кој организациската стратегија не ја гледа само како производ на рационално планирање, туку тој смета дека таа може да настане и без формален план, односно таа претставува не само намера туку и она што се прави, т.е. процес. Според него, стратегијата е образец (шаблон) на намерни (планирани) и итни (изненадни, непланирани и изнудени) дејствија.⁶

Минтцберг ја дефинира стратегијата со пет **P⁷** и тоа: **план, модел, позиција, перспектива, умешност за надмудрување.**

² Chandler, S Alfred, Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, 1962; 1966-paperback edition, p.16

³ Glick, Mark B, 20th Annual Conservation Conference Hawaii Conservation Alliance August 1, 2012GThe Future is Bright Creating a Clean Energy Economy

⁴ Bjorn Haustad, (1999)Strategy theory-Short Review of the Literature, Kunne Nedtegnelse N02/99 Sintef Industrial Management

⁵ Williams, K (2009), Strategic management –Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA p.6

⁶ Mintzberg, H., Strategy safari-a guided tourthrough the wilds of strategic management, New York, USA p.8

⁷ five Ps for Strategy : Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy

- Стратегијата претставува еден **план** или нешто како план – правец, показател на насока, показател на идните активности, патека по која ќе се стигне од една позиција до друга, сè со цел да се остварат визијата, мисијата и целите на организацијата.
- Стратегијата е **шаблон**, образец, доследност во однесувањето во одреден временски период. По определувањето на стратегијата мора да се биде и доследен во нејзиното извршување и следење. Не смее да се отстапува од зададениот образец, мора да се следат поставените шеми.
- Стратегија е една **позиција**, т.е. лоцирање на одредени производи на одреден пазар. Мајкл Портер нагласува дека стратегијата е создавање единствена и драгоценa позиција која вклучува различни активности.
- Стратегијата претставува начин, **перспектива** по која една организација функционира.
- Стратегијата воедно претставува и **умешност за надмудрување**, блеф, начин да се излаже конкуренцијата, специфичен маневар со намера да се надмудри противникот или конкурентот.

1.1.2. Карактеристики на стратегијата

Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Стратегијата се однесува на идните насоки во развојот на претпријатието.⁸ Не постои една општоприфатена дефиниција за стратегија, но во секоја расправа за стратегијата има општоприфатени добри и лоши страни, т.е. предности и недостатоци за истата. Минтзберг нагласува некои од нив:⁹

⁸ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.10

⁹ Mintzberg, H., Strategy safari-a guided tourthrough the wilds of strategic management, New York, USA p.15

1. Стратегијата ја одредува насоката на движење на организацијата.

Главната улога на стратегијата е да го определи курсот на организацијата со цел усогласено движење во своето окружување, што се јавува како предност.

Сепак, дефинирањето на стратегиските правци може да ги изостави потенцијалните опасности. Иако е важно да се има правец на движење, понекогаш точно определениот правец може да придонесе за соочување со многу неизвесности, што се јавува како недостаток доколку навремено не се реагира.

2. Стратегијата го фокусира напорот на вработените во организацијата.

Стратегијата обезбедува координација на активностите со која се избегнува хаосот кој може да настане ако вработените следат неусогласени директиви и на тој начин влијае позитивно за навремено извршување на организациските цели.

Понекогаш, преголемо фокусирање на задачите и напорот на вработените може да биде пречка за потенцијални периферни визии кои би отвориле нови можности.

3. Стратегијата ја дефинира организацијата.

Позитивна страна на стратегијата е што овозможува вработените да ја разберат својата организација, основната дејност и тоа што ја издвојува од другите и ја прави различна.

Сепак, силното прецизно дефинирање на организацијата може да ја доведе до степен истата да се анализира премногу едноставно, понекогаш до ниво на стереотип и на тој начин да се изгуби комплексноста на целокупниот систем.

4. Стратегијата обезбедува конзистентност.

Стратегијата е потребна да ја намали неодреденоста и да обезбеди ред во организацијата што се јавува како предност.

Сепак, треба да се има предвид дека стратегијата и теоријата не се реалност сами по себе, тие се реалност само во размислувањето на луѓето.

Никој не може да ја допре и види стратегијата. Тоа значи дека стратегијата има ефект на лажен приказ и тоа е цената да се има стратегија.

Секоја стратегија треба да биде определена со следниве елементи:¹⁰ - **производно-пазарна ориентација, конкурентска предност, синергија и флексибилност.**

Производно-пазарната ориентација укажува дека, за дефинирањето на подрачјето на деловна активност на претпријатието стратегијата треба да ги одреди производите т.е. целите, пазарите и технологијата при тоа да се внимава да постои усогласеност меѓу купувачите и нивните барања со производниот потенцијал на организацијата.

Конкурентската предност, значи дека стратегијата треба да го определи стратегискиот правец на акција кој на претпријатието ќе му обезбеди предност во однос на конкуренцијата.

Синергијата упатува на тоа дека стратегијата треба да создаде синергетски ефекти од заемното влијание на организациските делови.

Флексибилноста укажува на тоа дека, стратегијата го приспособува претпријатието и неговата активност кон промените на факторите на надворешното и внатрешното окружување.

Општоприфатени карактеристики на стратегијата се:

- Стратегијата се однесува на организацијата и окружувањето;
- Содржината на стратегијата е многу комплексна;
- Стратегијата влијае на вкупната благосостојба на организацијата;
- Стратегијата ги разработува капацитетот и процесите во организацијата;
- Стратегијата постои на различни нивоа;
- Стратегијата вклучува различни размилувања за процесите;
- Стратегијата има долгорочна ориентација;
- Стратегијата е под влијание на вредностите и интересите на широк круг на стеикхолдери;
- Стратегијата овозможува предност во однос на конкуренцијата;

¹⁰Д-р Симонческа, Лидија (2008) Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство - Универзитет „Св.Климент Охридски“ – Битола стр.225

- Стратегијата определува подрачје на деловна активност;
- Стратегијата делува врз донесувањето на тактички и оперативни одлуки.

Стратегијата во услови на турбулентно окружување е многу важен фактор за успехот на една организација. Таа го определува правецот, курсот на движење на организацијата, притоа остварувајќи ги поставените организациски цели. Таа ја има моќта да ги обедини сите компоненти на организацијата во целина, при што обезбедува синергетски ефект.

1.2. Поим, дефинирање и содржина на стратегискиот менаџмент

Со појавата на поимот стратегија, во организациите се воведува и поимот стратегиски менаџмент. Стратегискиот менаџмент е концепт кој вклучува стратегиско планирање, како и стратегиска акција во ситуација кога окружувањето се менува и расте неговиот отпор. Стратегискиот менаџмент е начин како да се намали, ако не и целосно да се елиминира отпорот на промените со цел да се спречи продлабочувањето на јазот помеѓу потенцијалот на организацијата и барањата на окружувањето¹¹. Тој овозможува да се оспособи организацијата да ги избегнува кризните ситуации во текот на своето работење. Акцентот е на благовремена анализа на стратегиската позиција на организацијата, утврдување на критериуми за избор помеѓу алтернативни стратегии и преземање акции кои имаат повратна спрега на контрола.

Стратегискиот менаџмент може да се дефинира како процес на насочување на активностите на организацијата во формулирањето и реализација на нејзината стратегија.

Сè уште не постои општоприфатена дефиниција за стратегиски менаџмент. За едни, тоа е управување на односот на претпријатието со неговата околина; за други е сет на одлуки и акции кои водат до создавање на ефективна стратегија која придонесува да се остварат организациските цели; за трети стратегискиот менаџмент значи поврзување на стратегиското размислување со оперативните одлуки на сите нивоа и структури во претпријатието. Кај сите

¹¹ TRENING StrategicManagement – leaders training EAR 2008 p.19

овие дефиниции акцентот е на тоа дека стратегискиот менаџмент е начин на размислување кој ги интегрира стратегиското и тактичкото ниво одлуки со цел да се насочи потенцијалот на претпријатието кон подрачјата на делување во кои истото може да оствари адекватна конкурентска предност.

Авторите С.Серто (S. Certo) и П.Питер (P. Peter)¹² стратегискиот менаџмент го дефинираат како континуиран интегративен процес чијашто цел е одржување на организацијата во согласност со своето окружување.

Истакнатиот професор Игор Ансоф (Igor Ansoff), кој многумина го сметаат за вистински гуру на стратегискиот менаџмент, го дефинира стратегискиот менаџмент како системски пристап кај кој акцент се става на важните одговорности на генералниот менаџер: позицијата и поврзувањето на организацијата со нејзиното окружување на начин на кој се обезбедува нејзин континуиран успех и обезбедувања од изненадувања¹³.

Во анализата на поимот стратегиски менаџмент многу важен е односот со стратегиското планирање. Концептот на стратегиски менаџмент еволутивно се развива од концептот на стратегиско планирање. Стратегиското планирање е процес на формулирање долгорочни цели, алокација на ресурсите, формулирање на развојна политика и долгорочен план¹⁴.

Стратегиското планирање е периодична активност која се презема во организацијата со цел полесно соочување со промените во окружувањето. Стратегиското планирање придонесува за развивање на стратегиски алтернативи и избор на оптимална стратегија. Ефективноста на стратегиското планирање во голема мера зависи од нивото на развиеност на стратегискиот менаџмент во организацијата.

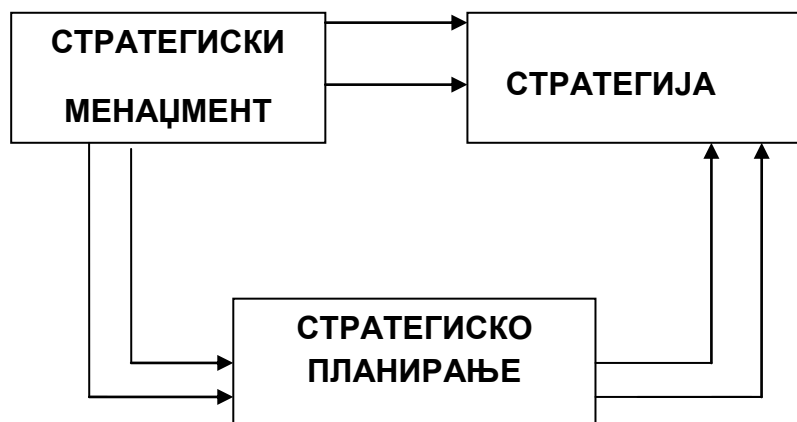
Стратегискиот менаџмент е континуиран процес кој вклучува како стратегиски одлуки, така и стратегиско однесување во реализација на тие одлуки. Стратегиската акција го дава редоследот на тактички чекори како од постоечката стратегиска позиција да се премине во нова. Стратегискиот менаџмент е акционо ориентиран и ориентиран на перформансите. Процесот

¹² Samuel C. Certo and J. Paul Peter, Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw- Hill, 1991

¹³ Mašić, B: STRATEGIJSKI MENADŽMENT, Univerzitet Singidunum, Beograd str.5

¹⁴ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент (2001), Екон. факултет-Скопје стр.30

на стратегиски менаџмент треба да биде специфичен за секое претпријатие, што не значи дека не треба да се користат туѓите искуства во неговото создавање. Односот помеѓу стратегискиот менаџмент, стратегијата и стратегиското планирање е претставен на следнава шема:



Слика бр.1 Однос меѓу стратегиски менаџмент, стратегија и стратегиско планирање¹⁵

Покрај тоа што планирањето има посебна улога во стратегискиот менаџмент, меѓу стратегиското планирање и стратегискиот менаџмент постојат разлики. Тие се прикажани во следнава табела 1.1:

Табела 1.1 Разлики меѓу стратегиското планирање и стратегискиот менаџмент¹⁶

Стратегиско планирање	Стратегиски менаџмент
<p>Екстерно поврзување</p> <p>Формулирање стратегија за решавање проблеми</p> <p>Фокусот се става на “тешки” аспекти на екстерното окружување</p>	<p>Вклучува и интерни елементи</p> <p>Вклучува и извршување и контрола</p> <p>Исто така вклучува и општествени и политички аспекти</p>

¹⁵ TRENING StrategicManagement – leaders training EAR 2008 p.19

¹⁶ Извор: Hussey E.David Strategic management Theory and Practise, Pergamon, Oxford, 1994 p.22

Од табелата може да се види дека стратегискиот менаџмент се согледува како процес на интегрирано управување на активностите на претпријатието, при што не е заинтересиран само за одделни аспекти од окружувањето, туку за целокупната вклученост на сите општествени и политички аспекти, извршување и контрола на стратегијата преку усогласување на сите интерни елементи, важни за успешна реализација на целите.

За да се разбере појавата на стратегискиот менаџмент најдобро е да се согледа неговиот еволутивен развој. Низ историјата како резултат на промените во окружувањето, постојаното усовршување на организациите, развојот на свеста кај вработените за неопходноста од промени, менаџмент системите се развивале и усовршувале. Секој систем донесувал нешто ново и претставувал подобрување на претходниот. Различни автори наведуваат различни фази во еволуцијата на стратегискиот менаџмент. Фредерик Глак, Стефан Хофман и Стивен Волек¹⁷ прикажуваат четири фази во развојот на стратегискиот менаџмент кои се прикажани во табелата 1.2. Како што може да се забележи, стратегискиот менаџмент еволуирал од базично финансиско планирање, преку планирање засновано на предвидување, екстерно ориентирано планирање, па сè до стратегиски менаџмент.

¹⁷ Frederic Gluck, Stephan Kaufman и Steven Walleck "Strategic management for Competitive Advantage", Harvard Business Review, July -1980 p.157

Табела 1.2 Фази во еволуцијата на стратегискиот менаџмент

	Фаза I Финансиско планирање	Фаза II Планирање засновано на предвидување	Фаза III Екстерно ориентирано планирање	Фаза IV Стратегиски менаџмент
Ефективност на формалното деловно планирање		Поефективно планирање на развојот -Анализа на околувањето -Повеќегодишно предвидување -Статистичка алокација на ресурси	Зголемена одговорност за пазарите и конкурентијата -Целосна анализа на ситуацијата и оценка на конкурентијата -Оценување на стратегиски алтернативи -Динамична алокација на ресурсите	Усогласување на сите ресурси за креирање конкурентска предност -Стратегиски избрана рамка за планирање -Креативни, флексибилни процеси на планирање -Поддржување на вредносен систем и клима
Вредносен систем	Контролирање на буџетот	Предвидување на иднината	Стратегиско размислување	Креирање на иднината

Стратегискиот менаџмент во својата природа е комплексен и се однесува за целата организација. Според тоа, неговите карактеристики се:

-Стратегискиот менаџмент ја унапредува организационата ефикасност. Во претпријатието има два предуслова за успех - едниот е ефикасност, а се однесува колку добро една активност се извршува, другиот момент е ефективност и зависи од правилното извршување на операциите;

-Стратегискиот менаџмент е долгорочно ориентиран, што значи дека стратегијата се однесува за проблеми кои се протегаат за подолг период;

-Стратегискиот менаџмент обезбедува водич за целото претпријатие;

-Стратегискиот менаџмент креира проактивна улога на менаџментот;

-Стратегискиот менаџмент се однесува за одлуки донесени од страна на менаџерите од повисоко ниво;

-Стратегискиот менаџмент ги прави менаџерите запознаени со промените, со новите можности и со развојот;

-Стратегискиот менаџмент се однесува за различни организациони нивоа;

-Стратегискиот менаџмент бара широко познавање на организационата структура.

Стратегискиот менаџмент е современ пристап чија основна цел е да овозможи организацијата рационално и правовремено да реагира на промените во окружувањето и рамномерна поделба на улогите на сите луѓе во организацијата во реализација на поставените цели. Во таа смисла стратегискиот менаџмент претставува популарен пристап кој дава одговори на следниве прашања: Каде е сега организацијата? Каде организацијата сака да биде? Што се случува со конкуренцијата? Кои активности овозможуваат организацијата да ги оствари своите цели?

1.3. Концепти, методи и техники на стратегискиот менаџмент

Секоја организација која го применува концептот на стратегиски менаџмент мора да користи најразлични методи, концепти, техники и менаџмент алатки. Само со употреба на овие алатки концептот на стратегиски менаџмент ќе даде соодветни резултати и ќе претставува успешен концепт во

управувањето на организацијата. Постојат голем број методи и техники кои се користат, од кои најчесто употребувани во праксата се следниве:¹⁸

- Портфолио менаџмент;
- PIMS програма;
- Метод на сценарио;
- Cost –benefit анализа;
- Анализа на јазот;
- Крива на искуства;
- SWOT и TOWS матрица;
- Финансии на стратегиски менаџмент;
- Концепт на животен циклус на организацијата;
- Бенчмаркинг (Benchmarking);
- Техники за зголемување на креативноста;
- Софтверски пакети кои содржат методи и техники на стратегиско планирање и менаџмент и сл.

Овие методи и техники овозможуваат организацијата да подготви успешен одговор на промените и предизвиците кои доаѓаат од екстерното окружување и на тој начин да се обезбеди континуиран успех.

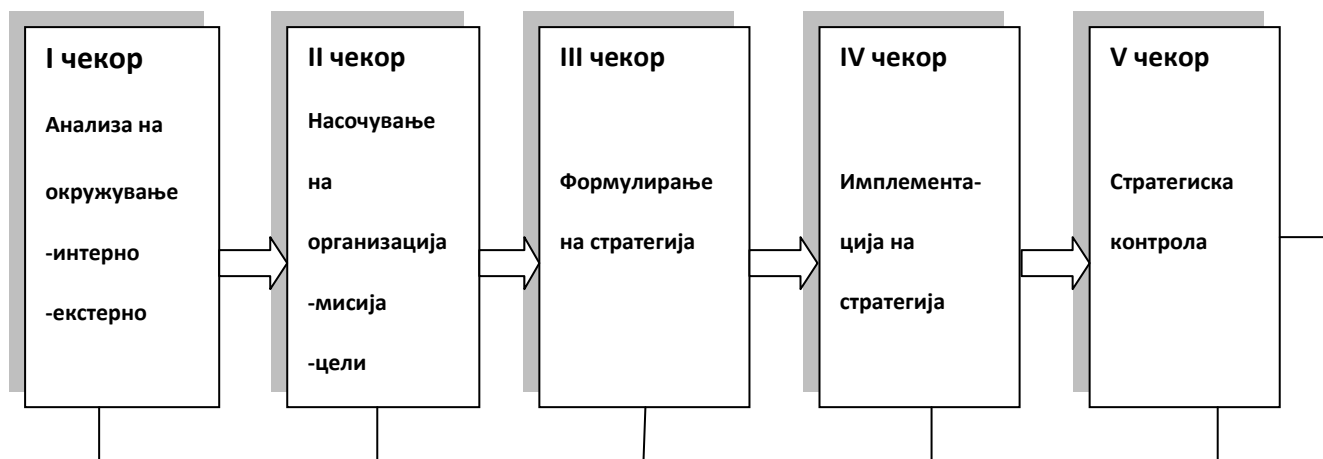
1.4. Процес на стратегиски менаџмент

Ако стратегискиот менаџмент го сфатиме како процес на управување со идното работење на организацијата поради остварување на стратегиските цели, тогаш овој процес може да се претстави низ одредени потпроцеси или фази. Овие фази ги опфаќаат најважните чекори кои треба секое претпријатие треба да ги преземе за да го примени концептот на стратегиски менаџмент и тие се составен дел на одреден модел на дефинирање и примена на стратегиски менаџмент. Во литературата се сретнуваат многу различни модели кои го претставуваат процесот на стратегиски менаџмент. Секој модел си носи обележја на авторот кој низ своја перспектива го анализира процесот на стратегиски менаџмент. Меѓутоа, некои важни елементи како што се: анализата

¹⁸ Mašić, B: STRATEGIJSKI MENADŽMENT, Univerzitet Singidunum, Beograd str.75

на окружувањето, стратегиската анализа и изборот на стратегија, имплементацијата на стратегијата, контролата на стратегијата се клучни за секој модел на стратегиски менаџмент.

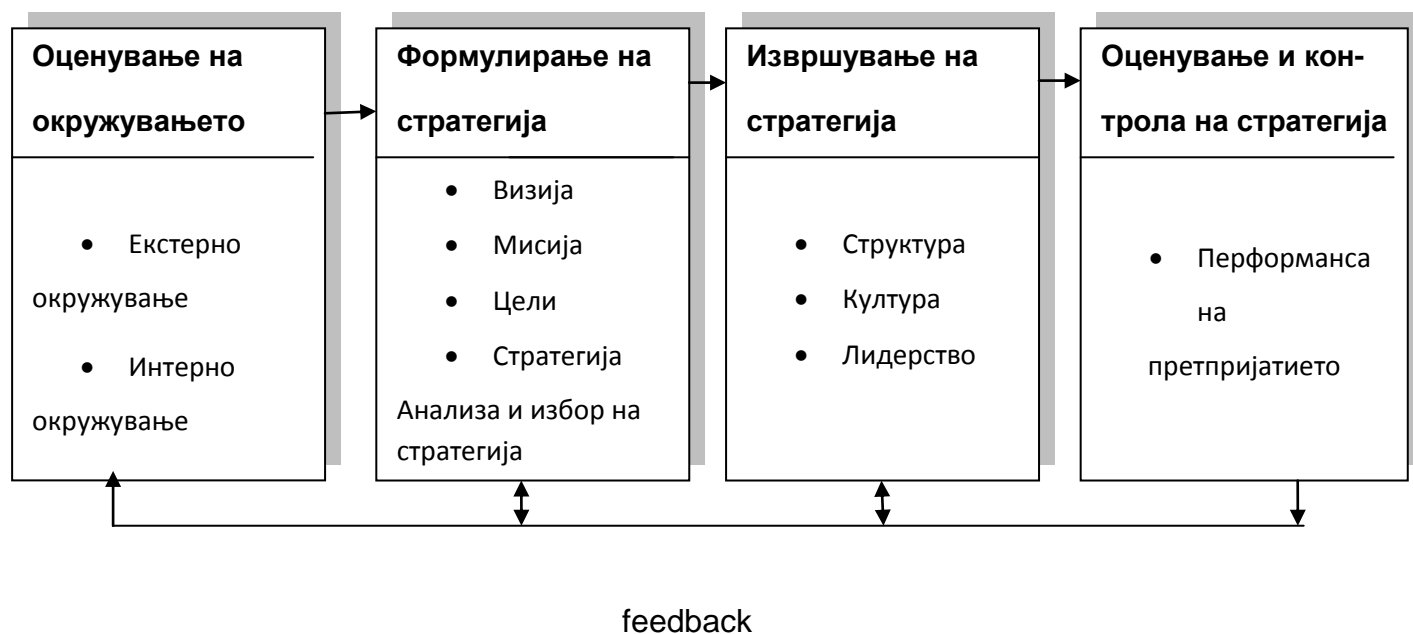
Според авторите Семјуел Церто и Пол Питер, стратегискиот менаџмент се одвива во пет последователни чекори претставени на следнава шема:



Слика бр.2 Модел на стратегиски менаџмент по Cerro, I. C.P, Peter, J.P.¹⁹

Според професорите Бобек Шуклев и Љубомир Дракулевски од Економскиот факултет во Скопје, процесот на стратегиски менаџмент се состои од четири последователни фази: а) оценување на окружувањето, б) формулирање на стратегија, в) извршување на стратегија и г) оценување и контрола на стратегијата. Шематски тоа е претставено подолу:

¹⁹ Извор : (Cerro, I C.P, Peter, J.P.(1991)Strategic management:Concepts and applications, McGraw Hillp.14



Слика 3. Модел на стратегиски менаџмент²⁰

²⁰Извор: Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.26

II. Формулирање и имплементација на стратегијата

2. Нивоа на формулирање стратегија

Во процесот на стратегиски менаџмент една од најважните фази е формулирањето на организациската стратегија. Таа всушност започнува со анализата на окружувањето. Дури, откако ќе се изврши анализа на окружувањето, се одредува визијата, мисијата и целите, потребно е да се дефинира и стратегија која ќе се применува во организацијата во насоката да се остварат поставената визија, мисија и цели.

Самиот процес на формулирање стратегија, подразбира предлагање одредени алтернативни стратегии, оценка и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука која стратегија треба да се примени со одредување на стратегиски приоритети. Во процесот на формулирање на стратегијата во зависност од организациската структура на претпријатието, може да се разликуваат три нивоа на формулирање на стратегии:²¹

- формулирање стратегија на ниво на претпријатие (општа, корпоративна стратегија)
- формулирање стратегии на ниво на сектори (дивизии);
- формулирање стратегија на ниво на деловни функции (функционална стратегија).

Со оглед на важноста на овие нивоа на формулирање стратегии, се осврнуваме на секоја од нив посебно.

2.1. Формулирање на општа стратегија (корпоративна стратегија)

Општата стратегија е генерален план со кој организацијата се стреми да ги постигне долгорочните цели и таа дава ориентација на растот на организацијата во антиципираното окружување. Таа уште се нарекува и генерална, корпоративна или голема стратегија. Организацијата може да се

²¹ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.31

стреми да оди напред, да остане каде што е или да се повлече. Според тоа се разликуваат неколку групи на општи стратегии:²²

- Стратегии на раст;
- Стратегии на стабилност;
- Стратегии на намалување;
- Комбинирани стратегии.

Секоја од овие општи стратегии има свои специфичности и се применува во претпријатијата во зависност од низа ситуациони фактори кои влијаат на правецот во кој се движи претпријатието.

2.1.1. Стратегии на раст

Стратегиите на раст се најчесто применувани стратегии во претпријатијата. Стратегијата на раст е таква корпоративска стратегија која настојува да ја прошири дејноста на претпријатието преку зголемување на бројот на производи кои се нудат или зголемување на бројот на пазари кои се опслужуваат. Со примена на стратегијата на раст, претпријатието може да ги зголеми приходите од продажба, бројот на вработени, учеството на пазарот и други квантитативни мерила. При тоа, организацијата може да се развива преку стратегиите на: концентрација, вертикална и хоризонтална интеграција и диверзификација.

Стратегија на концентрација, претпријатието применува кога се концентрира на својата примарна дејност преку зголемување на профитабилноста на еден производ, еден пазар и една технологија. Оваа стратегија подразбира креирање на конкурентска предност заснована на специјалност и ефикасност што произлегува од фокусот на претпријатието на една бизнис линија.

Ако претпријатието се одлучи за **вертикална интеграција** тоа може да го направи со контрола на инпутот (backward – вертикална интеграција), аутпутот (forward – вертикална интеграција) или со контрола и на двете. Кај вертикалната интеграција на инпутот или уште наречена вертикална интеграција наназад, претпријатието се труди да стане добавувач на сировини

²² Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.157

и материјали, додека кај вертикалната стратегија на аутпутот или вертикална интеграција напред, претпријатието се труди да стане свој сопствен дистрибутер.

Стратегијата на **хоризонтална интеграција** пак подразбира проширување на дејноста на претпријатието преку интегрирање или т.н. спојување или здружување со други претпријатија од истата дејност со што ќе се отворат можности за настап на нови пазари. Најчести облици на стратегија на хоризонтална интеграција се мерџери (фузии), аквизиции и преземања.

Уште една важна стратегија на раст на претпријатието е **стратегијата на диверзификација** која може да биде сродна (концентрична) или несродна (конгломератска). Сродна или концентрична диверзификација означува влез на претпријатието во сродни дејности со цел да ја искористи својата добра конкурентска позиција. Несродна или конгломератска диверзификација подразбира влез на претпријатието во несродни дејности и се применува кога атрактивноста на дејноста е многу ниска.

При изборот на стратегиите на раст многу важни се и стратегиските одлуки кои се однесуваат на методите, темпото на раст и флексибилноста на растот.

2.1.2. Стратегии на стабилност

Стратегиите на стабилност се такви корпоративски стратегии кај кои не се случуваат позначајни промени. Кога една компанија ќе се одлучи за овој вид стратегија, значи дека има за цел да ги задржи постојните клиенти, да го одржи пазарниот удел, да ја задржи постојната големина и да остане во постоечките подрачја на делување. Стабилноста која понекогаш се нарекува пауза-стратегија, значи дека организацијата сака да остане со иста големина или да расте бавно и контролирано²³.

Организацијата која применува стратегија на стабилност одлучува да не се развива, што навидум е чудно, но постојат периоди кога поради рапидни и турбулентни промени во надворешното окружување, иднината станува неизвесна, па претпријатијата настојуваат да ја задржат својата позиција на

²³ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Westernp.240

пазарот. Исто така оваа стратегија се користи кога дејноста во која работи претпријатието станала неатрактивна, без перспективи за развој, па менаџерите се трудат да го задржат постојното ниво додека не донесат каква било нова одлука.

Друга ситуација кога се применува оваа стратегија е кога организациите поминале турбулентен период на брз пораст, имаат силна позиција на пазарот и менаџерите сакаат да се осигураат дека организацијата ќе работи ефикасно. Сепак, не е добро оваа стратегија да се применува подолг временски период затоа што може да ја загуши креативноста, иновативноста во претпријатието што, пак, би довело до намалување на конкурентската способност.

Во групата стратегии на стабилност спаѓаат:²⁴:

- Стратегија на мал раст;
- Стратегија на профит;
- Стратегија на раст со пауза;
- Стратегија на одржлив раст.

Стратегијата на мал раст или уште се нарекува стратегија на инкрементален раст е карактеристична за претпријатија кои работат во стабилно окружување, растат бавно, но сигурно, со зголемување на пенетрацијата на пазарот, бавно воведување на нови производи, настап на нови пазари во нови георафски подрачја и сл. Акцентот кај оваа стратегија се става на ефикасноста со внимателен инкрементален раст.

Стратегијата на профит се користи кога организацијата како целина сака да генерира готовина која ќе ја употреби за инвестирање во нови бизнис подрачја. Оваа ситуација настанува во услови кога претпријатието проценило дека постоечките производи поради различни причини стануваат неатрактивни, што резултира во скромна конкурентска позиција, па се труди да обезбеди доволно готовина за да ја пренасочи кон нови поатрактивни дејности.

Стратегијата на раст со пауза е стратегија со привремен карактер која се применува после интензивен раст за претпријатието да може да ја стабилизира својата позиција на пазарот. Окружувањето е тешко предвидливо, што води до голема неизвесност, затоа претпријатието мора да се консолидира во повеќе подрачја: стилот на менаџирање, организациската структура и

²⁴ Glueck William F, Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill Book Company, New York, 1980, p.204-207.

култура, портфолио-менаџментот и сл. и да размислува за инвестирање во други дејности.

Прифаќањето на стратегиите на стабилност во подолг временски период не е пожелно, затоа што постои ризик овие стратегии да ја доведат организацијата до банкрот.

2.1.3. Стратегии на намалување

Стратегиите на намалување се применуваат во услови кога претпријатијата имаат слаба конкурентска позиција што е последица на намалени продажби или профит што резултира во присилено намалување на големината и подрачјата на делување на бизнисот. Причините поради кои може да се најде една компанија да применува стратегија на намалување може да бидат екстерни: рецесија на домашниот или меѓународниот пазар, рестриктивна политика на владата, промени на пазарите или интерни промени: лошиот менаџмент, несоодветна организациска структура, несоодветна организациска култура и сл.

Постојат неколку видови стратегии на намалување:

- Стратегија на пресврт;
- Стратегија на отстранување;
- Стратегија на заробување;
- Стратегија на ликвидација.

Стратегијата на пресврт е насочена кон подобрување на оперативната ефикасност на организацијата. Оваа стратегија се применува кога организацијата има значителен пад на перформансите, но сè уште не е во критична фаза, па се прават напори со постоечките ресурси да се подобри ефикасноста.

Стратегијата на отстранување се применува кога стратегијата на пресврт нема да ги даде очекуваните резултати и подразбира продажба или затворање на некои делови од бизнисот кои може да бидат линија производи, дивизија (отсек) или стратегиска бизнис единица. Оваа стратегија се нарекува и стратегија на дезинвестирање.

Стратегијата на заробување се применува во ситуација кога менаџментот на претпријатието е немоќен да обезбеди нормално

функционирање на претпријатието, па единствено решение е да го понуди на некој поголем купувач кој би гарантирал дека претпријатието ќе продолжи да егзистира.

Стратегијата на ликвидација значи крај за постоењето на претпријатието и оваа стратегија се применува кога сите анализи покажуваат дека подобро е претпријатието да згасне отколку да постои како такво. Оваа стратегија се остварува со продажба на имотот на фирмата во целина или делови, а потоа и целосно затворање. Одлуката за примена на стратегија на ликвидација не е пожелна поради последиците кои би ги имале и акционерите т.е. сопствениците и вработените. Стратегијата на ликвидација се нарекува и стратегија на банкрот.

Основата на овие стратегии е да се искористат основните поставки на кризниот менаџмент за да се утврди дали претпријатијата можат да ги избегнат слабостите или да го амортизираат ударот на прифатливо ниво. Менаџерите треба да бидат внимателни кога ги применуваат овие стратегии затоа што се доведува во прашање опстанокот на претпријатијата.

2.1.4. Комбинирани стратегии

Комбинираните стратегии претставуваат комбинација на различни стратегии (стратегии на раст, стратегии на стабилност, стратегии на намалување) како одговор на промените во окружувањето. Најчесто, комбинирана стратегија се спроведува преку заеднички вложувања, со претпријатија од различни земји.²⁵

Секое претпријатие мора да има општа, генерална стратегија, која ќе ги определи чекорите со кои ќе се остварат долгорочните цели и се однесува на организацијата во целина. Таа ги опфаќа подрачјата на бизнис, односно дејностите и пазарите во кои претпријатието ќе функционира и идните развојни правци. Каков вид општа стратегија ќе одлучи да формулира и применува менаџментот, многу зависи од ситуационите варијабли кои произлегуваат од екстерното и интерното окружување.

²⁵ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.65

2.2. Формулирање на генеричка стратегија

Генеричките стратегии обично се однесуваат на стратегиите на ниво на сектори кои мораат секогаш да бидат усогласени со општата, генерална стратегија на организацијата.

Стратегиите на ниво на сектори се однесуваат на позицијата на претпријатијата во дејноста во однос на позицијата на конкурентите.²⁶

Кога се зборува за формулирање на генеричка стратегија, скоро секогаш анализата поаѓа од конкурентската анализа на познатиот светски автор од областа на конкурентски предности, Харвардскиот професор Мајкл Портер.

За да воспостават поволна позиција, претпријатијата мора да одлучат дали нивните идни акции ќе им овозможат да изведуваат активности поинаку од начинот на кој тоа го прават нивните ривали, односно да изведуваат активности кои се сосема различни од тие на ривалите.²⁷ Се разбира, тоа е значајно затоа што главната цел на сите компании е да развијат и одржат конкурентска предност.

Мајкл Портер развил три генерички стратегии кои можат да ги применуваат претпријатијата за да постигнат конкурентска предност, и тоа: водство во трошоците, диференцирање и фокус. Фокусот од своја страна има две варијанти: фокус на трошоци и фокус на диференцирање.

²⁶ M.E.Porter, Competitive Advantage, (1985)New York- the Free press, 26

²⁷ Porter.M.What is strategy?, Harvard Business Review, (1996 November), p.64

Стратегиска предност

		Пониски трошоци	Диференцирање
Делокруг на конкуренција	Поширок пазар	Водство во трошоци	Диференцирање
	Потесен пазар	Фокус на трошоци	Фокус на диференцирање

Адаптирано со дозвола од The Free Press, a Division of Simon & Schuster from Competitive Advantage by Michael E. Porter fig1-3 1985²⁸

Наједноставен вид на генеричка стратегија е стратегијата водство во трошоци.

Стратегијата на водство на трошоци е интегриран збир на активности со намера да се произведат и испорачаат стоки и услуги по најниски трошоци, во однос на конкурентите, со карактеристики кои се прифатливи за потрошувачите.²⁹

Оваа стратегија може да се применува кога претпријатието настапува на релативно големи пазари и има стандардизиран производ. Сите активности при имплементирање на стратегијата водство на трошоци се насочени кон често намалување на трошоците преку инвестирање во капацитети со ефикасен обем и минимизирање на трошоците во области на работење кои нема видно да го нарушат квалитетот на производот.

Стратегијата на диференцирање овозможува конкурентска предност преку понуда на производи и услуги кои се единствени и вредни за потрошувачите. Целта на претпријатието е да ги истакне производите и услугите во однос на другите претпријатија во индустријата преку унапредување на диференцираните карактеристики на производите кои потрошувачите ги ценат и за кои ќе бидат спремни да платат и повеќе. Поради тоа, оваа стратегија подразбира и повисоко ниво на трошоци во однос на

²⁸ A.Hint, Michael, R.Duane Ireland, Hoskisson, E, Robert, Стратегиски менаџмент конкуренција и глобализација, Универзитет Оклахома, South –Western College Publishing, четвртто издание стр.17

²⁹ A.Hint, Michael, R.Duane Ireland, Hoskisson, E, Robert, Стратегиски менаџмент конкуренција и глобализација, Универзитет Оклахома, South –Western College Publishing, четвртто издание стр.18

другите претпријатија во дејноста која се должи на инвестициите во предноста која ќе ја прави различна од другите. Но, позитивното кај оваа стратегија е што ако е успешна, таа може да обезбеди далеку поголем профит во однос на ривалите на пазарот.

При **стратегијата на фокус**, претпријатието се концентрира на специфичен регион, пазар или група купувачи.³⁰ Целта на оваа стратегија е да ги опслужува потребите на одреден сегмент на дејноста: група на потрошувачи, ограничена производна линија или одреден географски пазар. Успехот на стратегијата на фокус зависи од способноста на претпријатието да најде сегменти чии уникатни потреби се толку специјализирани што конкурентите со широк опсег одлучуваат да не го опслужуваат или да лоцира сегмент кој е слабо опслужуван од компаниите во целата дејност.³¹ Постојат две варијанти на стратегија на фокус: фокус на трошоци и фокус на диференцирање.

Стратегијата фокус на трошоци се применува кога претпријатието создава конкурентска предност со трошоците во определен пазарен сегмент. Пазарните сегменти каде што се настапува со стратегијата фокус на трошоци треба да опфаќаат потрошувачи кај кои постои разлики во трошковното однесување.

Стратегијата фокус на диференцирање, пак, акцентот го става на начините на кои производите можат да бидат диференцирани за да ги задоволуваат потребите на одредени пазарни сегменти. Примената на оваа стратегија подразбира постоење на сегменти каде што потрошувачите имаат специфични барања и потреби.

Менаџерите мора внимателно да размислуваат при донесување одлука за генеричка стратегија, затоа што таа ќе им помогне да изградат поволна позиција на пазарот. Имплементација на соодветна генеричка стратегија е основа за креирање на конкурентска предност во однос на другите претпријатија во дејноста. Претпријатијата кои не применуваат ниту една од трите генерички стратегии имаат потпросечни профити во споредба со оние кои применуваат водство во трошоци, диференцијација или фокус. Тие

³⁰ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Western.p.254

³¹ Porter, Michael, (1998), Competitive advantage, creating and sustaining superior performance, The free press, p.15-16

претпријатија имаат проблеми со конкурентската предност и долгорочно може да го доведе во прашање опстојувањето на претпријатието на пазарот.

2.3. Формулирање на функционална стратегија

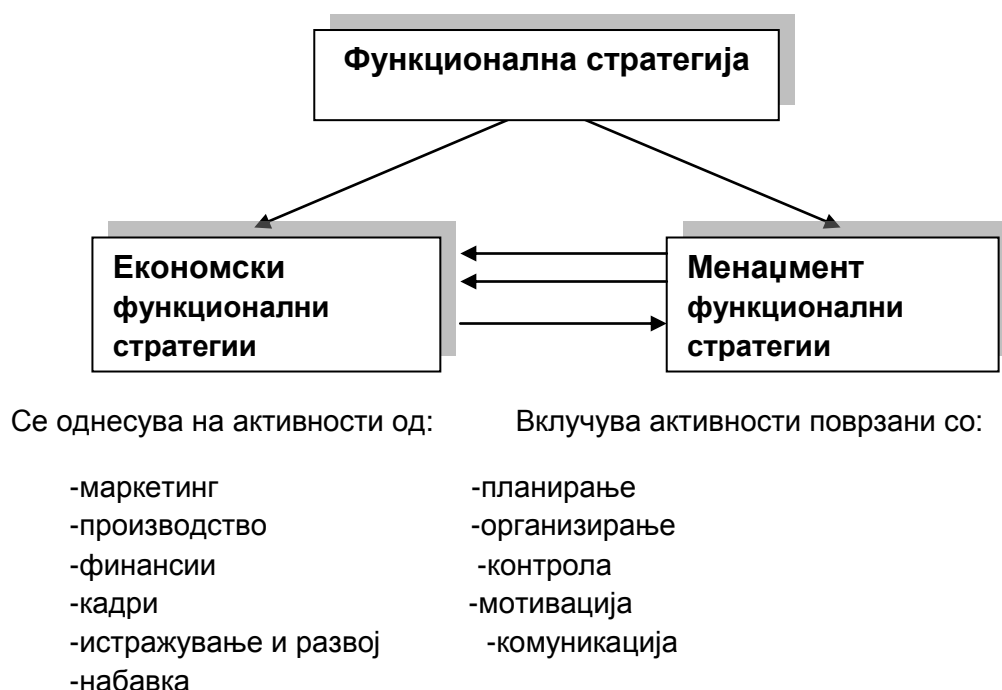
Функционалните стратегии се стратегии на ниво на деловна функција или значајни организациски единици. Тие претставуваат планови за акција кои треба да го поддржат извршувањето на стратегијата на ниво на сектор, а со тоа и извршувањето на стратегијата на ниво на претпријатие. Функционалните стратегии се формулираат кај претпријатијата кои се поголеми и имаат сложени организациски структури. Главни функционални подрачја се маркетинг, производство, финансии, набавка, кадри и истражување и развој.

Џејмс Хигис и Јохан Винче³² разликуваат два типа функционални стратегии:

1. Економски функционални стратегии кои се фокусираат на деловните функции маркетинг, финансии, кадри, истражување и развој и сл.
2. Менаџмент-функционални стратегии кои се фокусираат на менаџмент-функциите: планирање, организирање, контрола, одлучување, мотивација, комуникација и сл.

Степенот на успешност на менаџмент-функционалните стратегии во голема мера го определува степенот на успешност на економските функционални стратегии. Од друга страна, успешноста на економските функционалните стратегии ги одредува модалитети на менаџмент функционалните стратегии. Причинско-последичниот однос помеѓу овие два вида функционални стратегии е круцијален за успешно извршување на генералната стратегија на претпријатието. Овој однос шематски е прикажан во продолжение:

³² James M. Higgins, Johan W. Vincze, (1993) Strategic Management: Text and Cases, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, p.248



Слика бр.1: Приказ на функционални стратегии³³

Функционалните стратегии мора да ги поддржуваат општата и генеричката стратегија. Во оваа насока менаџментот на секоја организација е одговорен за формирањето на функционалните стратегии кои се усогласени со генералната и генеричката стратегија. Ефикасната и ефективна употреба на расположливите ресурси е основна задача на функционалните стратегии.

2.4. Формулирање на меѓународна стратегија

Глобализацијата во светската економија кон крајот на 20-от и почетокот на 21-от век е фактор кој придонесе многу претпријатија да се вклучат во меѓународниот бизнис и да учествуваат во меѓународната размена. Многу менаџери на мали и големи компании заклучиле дека за да преживеат и да напредуваат во 21-от век мора да станат глобални организации, организации кои работат и се натпреваруваат не само во својата земја, туку и глобално, во земјите во светот.³⁴ Успешниот настап на странските пазари што во денешно време е клучен фактор за растот и развојот на претпријатијата, подразбира

³³ Drljača, Miroslav, Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete Izvor: Slobodno poduzetništvo, Broj 15-16, TEB, Zagreb, 2001, str. 107-116.

³⁴ Jones, R.Gareth, George, M.Jennifer, (2008) Современ менаџмент, глобал комуникации, Скопје Превод за РМ, стр.211

формулирање меѓународна стратегија. При формулирањето на меѓународна стратегија стратегиските менаџери се среќаваат со комплексно и неизвесно окружување, поради што мора да се креира стратегија различна од онаа наменета за домашниот пазар.

Постојат четири основни класификации на меѓународни стратегии кои се прикажани шематски подолу. На вертикалната оска е прикажан фокусот на меѓународниот пазар, а на хоризонталната е прикажана стратегиската контрола.

Широк Фокус на меѓународен пазар Тесен	Полицентрична Многу автономни сектори	Глобална Поврзани светски операции
	Геоцентрична Географска децентрализација	Етноцентрична Супериорни домашни производи
	Дисперзирана	Централизирана
	Стратегиска контрола	

Слика бр.2 Меѓународни стратегии³⁵

Етноцентричниот модел на меѓународна стратегија се карактеризира со доминација на централата на претпријатието и на странските пазари. Странскиот пазар се смета за проширување на домашниот и затоа фокусот е тесен. Оваа меѓународна стратегија подразбира супериорност на домашните производи во однос на производите од други земји. Маркетингот и производството не се диференцирани, финансиите се контролирани од централната фирма-родител, а човечките ресурси се ангажираат од централата поради олеснување на комуникацијата.

³⁵ Дракулевски, Љубомир (2002), Меѓународен менаџмент, Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент, Економски факултет- Скопје стр.30 (Извор:Rowe Alan J.Richard O, Mason, Karl E, Dickel, Richard B.Mann:Strategic Management:A Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Comapny, Reading Masschusetts, 1994, p.315)

Полицентричната стратегија подразбира постоење на голем број независни филијали во странство. Кај овој модел на меѓународна стратегија се среќава диференцирање на маркетингот и производството во земјите на филијалите. Исто така финансиите не се контролирани од централата како кај етноцентричниот модел, што значи постои децентрализираност во одлучувањето во областа на финансиите. Човечките ресурси не мора да се обезбедуваат од централата. Оваа стратегија го намалува ризикот при настапот на странски пазари, но понекогаш преголемата автономија на филијалите може да ја наруши комуникацијата и преносот на информации помеѓу нив.

Геоцентрализираниот модел на меѓународна стратегија се наоѓа некаде помеѓу етноцентричниот и полицентричниот, односно ги балансира карактеристиките од двата модела. Оваа стратегија е заснована на географска децентрализација преку производство во повеќе земји, но со тесен фокус на асортиманот на производи. Маркетингот и производството се адаптираат на локалните барања на пазарот, а во областа на финансиите постои партиципативно одлучување. Човечките ресурси се ангажираат комбинирани, и од централата и од филијалите.

Глобалната стратегија подразбира меѓународно поврзување на странските пазари. Претпријатието ги централизира активностите кои ја опфаќаат долгорочната стратегија на претпријатието. Целта на оваа стратегија е фокусирање на зголемена профитабилност и раст на профитот по пат на намалување на трошоците кои доаѓаат од економиите од обем т.е. главна стратешка цел е да се примени стратегија на низок трошок со глобални размери.³⁶

Според начините на реализирање на меѓународните деловни активности се разликуваат повеќе стратегиски алтернативи:³⁷

- извоз;
- лиценцирање;
- франшиза;

³⁶ Хил, В.Л.Чарлс, (2010) Меѓународен бизнис, натпреварување на меѓународниот пазар, Св.Климент Охридски – Скопје стр.426

³⁷ Дракулевски, Љубомир (2002), Меѓународен менаџмент, Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент, Економски факултет - Скопје стр.34

- менаџерски договори;
- клуч на рака;
- мерџери, аквизиции и преземања;
- основање филијали во странство, старт од нула - Greenfield инвестиции;
- заедничко вложување - joint ventures;
- стратегиско партнерство.

Претпријатијата кои работат во меѓународни рамки треба да направат анализа на многу критериуми пред да донесат стратегиска одлука како ќе настапуваат на интернационалните пазари. Некои од тие критериуми се ризиците на странската земја, правните прописи, искуството, јазикот, како и трошоците кои ќе ги направи извршувањето на меѓународната стратегија. Според тоа, донесувањето на стратегиската одлука за меѓународна стратегија е сложена одлука која бара систематски пристап.

2.5. Критериуми за оценка и избор на стратегија

Формулирањето на стратегиите на различни нивоа во едно претпријатие како фаза во стратегискиот менаџмент-процес подразбира и анализа и избор на стратегија. Изборот на одредена стратетегија која ќе ја следи претпријатието во иднина, која се врши од повеќе алтернативни стратегии, во основа зависи од поставените стратегиски цели и критериуми спред кои се мери степенот на постигнување на тие цели. Оценката, односно вреднувањето на стратегиите треба да даде одговор на прашањето зошто одредени стратегии би можеле да бидат поуспешни од другите. Постои пристап кој сите клучни критериуми според кои ќе се анализира остварливоста на стратегиските опции ги групира во три категории:³⁸

1. Критериумите на целисходност се однесуваат на мерење на способноста од предложените стратегии да ја остварат посакуваната стратегиска позиција на компанијата. Овие критериуми всушност даваат јасна слика за севкупната рационалност на стратегијата. Стратегииските опции ќе

³⁸ Johnson, Gerry, ; Scholes, Kevan, Whittington, Richard; (2008) Exploring corporate strategy, Person Education Limited, p.367

треба да се анализираат до кој степен ќе можат да се адаптираат на очекуваните промени во окружувањето, да ги искористат способностите на компанијата за реализација на стратегијата, притоа да ги оправдаат очекувањата на стеикхолдерите.

2. Критериумите на прифатливост се однесуваат на прифатливоста на стратегијата од аспект на профитабилноста и растот што ќе го генерира и степенот до кој тоа ги пресретнува очекувањата на топ менаџерите, сопствениците, акционерите или други заинтересирани стеикхолдери. Прифатливоста на стратегијата всушност се однесува на очекуваните резултати од нејзиното извршување.

3. Критериуми на изводливост според кои се проценува дали стратегијата е изводлива во пракса односно дали организацијата ги има потребните ресурси и компетенции да ја изврши стратегијата. Посебни подрачја за анализа е финансиската изводливост и расположливоста на ресурсите и способностите со цел да се утврди колкави се шансите да се постигнат стратегиските цели.

Секое претпријатие во фазата на дефинирањето и формулирањето на можните стратегии може да избере една или повеќе стратегии кои ќе помогнат да се остварат стратегиските цели. Изборот на соодветна стратегија не е ни малку лесна одлука за менаџментот и базира на претходна анализа на екстерното окружување во кое претпријатието ќе функционира, анализа на интерните фактори и дефинираните стратегиски цели. Врз основа на добиените анализи со примена на соодветни методи на оценување и одлучување се врши изборот на најдобрата стратегија.

Треба да се има предвид дека исто како и при формулирање на стратегијата, така и изборот на стратегијата може да се прави на повеќе организациски нивоа во зависност од сложеноста и големината на организацијата. За анализа и избор на општа стратегија постојат различни техники и методи од кои најчесто се користат.³⁹

- SWOT анализа (SWOT матрица);
- портфолио анализа:

³⁹ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ. Стратегиски менаџмент(2001), Екон. факултет-Скопје стр.182, 190

- BCG-матрица, GE-матрица, еволутивна матрица производ-пазарен сегмент;
- матрица на општи стратегии.

При избор на генеричка стратегија се анализираат неколку критериуми кои треба да дадат одговор на прашањето колку е изводлива стратегијата. Најчесто повеќе стратегиски алтернативи се споредуваат според способностите, ресурсите и општите организациски барања, како и стилот на менаџмент кој треба да биде забележан со соодветен културен амбиент.

Изборот на функционална стратегија зависи од специфичностите на самата деловна функција. Според тоа, не можеме да зборуваме за универзални критериуми за избор, туку за посебни критериуми за секоја функција, кои се патоказ за изнаоѓање најсоодветна функционална стратегија.

2.6. Пристапи и модели за процесот на имплементација на стратегијата

Откако се ќе дефинира и формулира стратегијата, следен важен чекор во процесот на стратегиски менаџмент е имплементацијата на стратегијата односно примената на стратегијата. Според некои автори, имплементацијата е најтешкиот и најважниот дел од процесот на стратегиски менаџмент. Без разлика колку добро е формулирана стратегијата, организацијата нема да ги оствари мисијата и целите ако имплементацијата не е спроведена како што треба. За да биде успешен процесот на имплементација, секоја организација мора да се подготви добро и да направи анализа дали и колкави промени треба да се направат во неа. Имплементирањето на ефективна стратегија бара сите аспекти на организацијата да бидат конгруентни со стратегијата и работата на секој поединец да биде координирана кон постигнување на стратегиските цели.⁴⁰ Имплементацијата на стратегијата е процес на алоцирање на ресурси за да се поддржат избраните стратегии. Овој процес вклучува низа менаџерски активности кои се неопходни за да се стави стратегијата во функција за остварување на организациските цели.

⁴⁰ Olson, Eric M.; Slater, Stanley F.; Hult, Thomas M.; (2005) "The importance of Structure and Process to Strategy Implementation"; Business Horizons 48, p.47-54

Имплементацијата на стратегијата и формулирањето на стратегијата се процеси кои се тесно поврзани помеѓу себе. Во формулирањето се определуваат посакуваните резултати на организацијата, додека имплементацијата поздравља преведување на идејните решенија во практични остварувања. Тоа значи дека целите се претвораат во задачи, се идентификуваат активности, се врши реалоцирање на ресурсите, се формира организациска структура и соодветна организациска култура.

Постојат различни пристап т.е. модели на имплементација на стратегијата. Секој модел опфаќа чекори или активности кои се клучни за успешна примена на формулирана стратегија и тие, иако се разликуваат, сепак имаат многу заеднички елементи.

Хенри Миндзберг креира модел на имплементација на стратегијата во кој токму се потенцира поврзаноста на процесите на формулирање стратегија, нејзината имплементација и организациските резултати. Според овој модел, организациите ја формулираат стратегијата преку внимателно специфицирање на мисијата, целите и задачите и потоа преку SWOT анализа ги избираат соодветните стратегии. Миндзберг упатува на тоа дека традиционален начин на објаснување на процесот на имплементација на стратегијата е фокус на проценка, размислување на стратегијата.⁴¹ Тој тврди дека многу организации почнуваат со примена на стратегијата пред јасно да ја постават мисијата и целите. Во таков случај имплементацијата всушност ѝ претходи на формулирањето на стратегијата. Ваквите стратегии се нарекуваат итни или непредвидени стратегии и нивната имплементација вклучува алокација на ресурси дури и кога организацијата нема сè уште избрано стратегија. Без разлика дали ќе се постапува со внимателно проценување на стратегијата или итна стратегија треба да се има предвид дека таа има многу мало влијание на организационите резултати додека не се примени.

Семјуел Церто и Пол Питер предлагаат процес на имплементација на стратегијата во пет чекори⁴²:

⁴¹ Mintzberg, H.(2008), Strategy safari-a guided tourthrough the wilds of strategic management, Free Press, New York, USA p.182-184

⁴² Certo, Samuel C.; Peter J. Paul, :(1991)Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc.,p.130

1. Определување колку промени организацијата ќе направи за да се имплементира стратегијата ;
2. Анализа на формалната и неформалната организациона структура;
3. Анализа на организациската култура;
4. Избор на пристап на имплементација на стратегијата;
5. Имплементација на стратегијата и оценка на резултатите.

Според друг модел за имплементација на стратегијата, менаџерската задача се состои од реализација на шест водечки административни задачи:⁴³

1. Креирање на организациска структура способна за извршување на стратегијата;
2. Креирање на буџет кој ќе ја поддржува примената на стратегијата;
3. Воведување на интерни административни системи кои ќе го помогнат менаџмент процесот во насока на имплементирање на стратегијата;
4. Пронаоѓање начини за стимулација и награди кои се поврзани со остварувањето на целите и стратегијата;
5. Определување на организациска култура која ќе ја поддржува имплементацијата на стратегијата;
6. Практицирање на стратегиско лидерство.

Авторите Игор Ансоф и Енди Мекдонел примената на стратегијата ја анализираат преку три важни аспекти:⁴⁴

- Користење на стратегиски развоен план според кој ќе се управува со процесот на имплементација;
- Создавање на клима во која организациската култура и структура природно ќе ја поддржат организациската стратегија;
- Континуирано изградување на способности кои ќе ја олеснат примената на стратегијата.

Консултантската куќа McKinsey&Company развила модел на имплементација на стратегијата кој е многу познат и прифатен, а се нарекува 7-S модел. Овој концепт прикажува рамка од седум меѓусебно поврзани варијабли кои треба да се анализираат во процесот на примена на

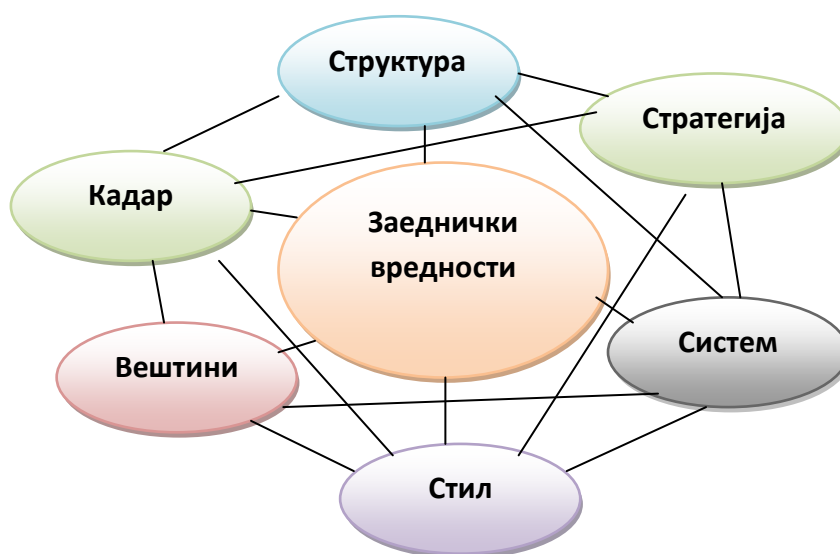
⁴³ Barnat, Ryszard, LL.M. DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt) A General Framework For Strategy Implementation

⁴⁴ H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell, (1990) Implanting Strategic Management, Prentice Hall, p.463

организациска стратегија. Моделот го добил името од почетните букви на сите седум варијабли буквата С:

- Структура (**S**tructure)
- Стратегија (**S**trategy)
- Систем (**S**ystem)
- Стил (**S**yle)
- Кадри (**S**taff)
- Вештини (**S**kills)
- Заеднички вредности (**S**hared Values)

Нивниот сликовит израз би бил следниот:



Слика бр.3 Модел 7-С

Во зависност од големината на претпријатието и стилот на управување се зборува за неколку различни пристапи на имплементација на стратегијата:

1. **Команден пристап** - значи стратегиско управување каде што фазата на размислување е одвоена од фазата на делување. Овој пристап е карактеристичен за мали претпријатија каде што примената на стратегијата не подразбира многу големи промени.

2. **Пристап на организациски промени** - ја потенцира потребата од антиципирање и спроведување различни организациски и други промени за имплементација на стратегијата. Задачата на топ менаџментот е темелно

согледување и проектирање на потребните промени во системот на планирање, извршување и контрола.

3. **Пристап на соработка** - во процесот на имплементација се вклучуваат сите раководители на деловни функции за да се направи реална проценка на планот на имплементација.

4. **Културен пристап** - подразбира уште поголемо вклучување на сите носители на процесот на имплементација, кои преку комуникација ја остваруваат мисија и целите на претпријатието, притоа држејќи се до организациската култура која има улога на врзивно ткиво во целиот процес.

5. **Пристап одоздола нагоре** - кој ги стимулира иницијативите и предлозите од најниското ниво на извршители. Менаџерите се јавуваат во улога на проценување на предлозите, а не командант кој наметнува решенија.

Сите наведени пристапи и модели на имплементацијата на стратегијата, според различни автори од областа на стратегискиот менаџмент се базираат на некои клучни прашања:

1. Како да се наметне прифатливост на формулираните стратегии од сите делови на организацијата?

2. Какви промени во организациската структура се неопходни?

3. Какви промени во филозофијата односно во организациската култура и стилот на управување се неопходни за да се има успешна имплементација на стратегијата?

Менаџерите на организациите се клучни во изборот на соодветен модел на имплементација на стратегијата. Тие треба внимателно да ги анализираат сите важни варијабли и да спроведат промени во работењето со цел да обезбедат успешно извршување на стратегиските цели.

2.7. Матрица на резултати од формулирање и имплементација на стратегијата

За да може една организација успешно да ги оствари мисијата и целите, многу е важно правилното формулирање на стратегијата, но исто така и нејзината успешна имплементација. Веќе истакнавме дека овие два процеса се меѓусебно поврзани, без разлика колку добро е формулирана стратегијата, организацијата нема да ги оствари мисијата и целите, ако имплементацијата не е како што треба спроведена. Во реалноста се случува стратегијата да е добро формулирана, а лошо имплементирана, или пак лошо формулирана стратегија има успешна имплементација. Со други зборови, можни се ситуации кога и формулирањето и имплементацијата може да бидат и добри и лоши. Матрицата на резултати од формулирање и имплементација на стратегијата е прикажано подолу:⁴⁵

Формулирање на стратегија			
		Добро	Лошо
Имплементација на стратегија	Добро	УСПЕХ	РУЛЕТ
	Лошо	НЕЗГОДА	НЕУСПЕХ

Слика бр.4 Дијагностицирање стратегиски проблем

Успех остварува организацијата во услови кога има добро формулирање на стратегијата, но и добро имплементирање на истата, што води до успешно остварување на мисијата и стратегиските цели.

Рулет е ситуација кога организацијата има лошо формулирана стратегија, но затоа пак нејзината имплементација е добра. Успешното применување на стратегијата треба да ги открие недостатоците кои настанале при формулирање на стратегијата, да ги признае проблемите со цел да се промени пристапот во формулирањето на стратегијата. Но доколку

⁴⁵ Thomas V. Bonoma, (1985) *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, The Free Press, , p. 12

менаџментот не ги увиди грешките при формулирањето на стратегијата и не преземе мерки за да ги отстрани во иднина, тоа би водело во неуспех. Затоа во оваа ситуација се зборува дека е како во “рулет”.

Незгода се случува кога организацијата има добро формулирана стратегија но нејзината имплементација е лоша. Во такви услови кога е очигледно дека работите не се одвиваат на посакуваниот начин, се доведува во прашање остварувањето на целите. Менаџерите наместо да се запрашаат дали е добра имплементацијата, тие најчесто пробуваат да извршат преформулирање на стратегијата, иако тоа не е реалниот проблем бидејќи и при нова стратегија ќе се јават истите грешки во имплементацијата.

Неуспех е најлошата варијанта во која може да се најде едно претпријатие. Тоа е ситуација кога има лошо формулирање на стратегијата но и лошо имплементирање. Единствен излез е да се проба со преформулирање на стратегијата, но и да се размислува за нов начин на имплементирање. Менаџерите се наоѓаат во тешка ситуација која и тешко се решава.

Може да се заклучи дека добро формулирана стратегија бара и добра имплементација, така што овие процеси меѓусебно се поврзани и се дополнуваат. Сепак и покрај заемната поврзаност, во основа постојат големи разлики коишто може да се видат во табелата подолу:⁴⁶

Формулирање стратегија	Имплементирање стратегија
Обезбедува силна позиција пред да се спроведува стратегијата	Обезбедува стабилност во менаџирање на сите аспекти при извршување на стратегијата
Фокус на ефективноста	Фокус на ефикасноста
Повеќе е интелектуален процес	Повеќе е оперативен процес
Бара интуиција и проникливо анализирање	Бара специфична мотивација и лидерство
Бара координација помеѓу неколку вработени	Бара координација помеѓу голем број вработени

Табела бр.1 Разлики меѓу формулирање и имплементација на стратегија

⁴⁶ David, Fred R, 2005, Strategic Management: Concepts and Cases, 10th ed, New Jersey: Prentice Hall

Најчести проблеми кои се јавуваат при имплементирање на стратегијата се следните:⁴⁷

- лоша комуникација (размена на информации) помеѓу вработените и организациските единици одговорни за процесот на имплементација;
- неусогласена организациска структура со дефинираната стратегија;
- недоволно јасно дефинирани основни задачи и активности за сите делови во процесот на менаџментот;
- несоодветен информациски состав за контрола на процесот на имплементација на стратегијата;
- недефинирани јасни оперативни планови и водичи за спороведување на имплементација на стратегијата;
- недоволно јасно дефинирани одговорности и овластувања на вработените кои се клучни за имплементација на стратегијата.

Менаџерскиот тим на секое претпријатие треба да биде свесен дека добро формулирана стратегија не е доволна за да се постигнат посакуваните резултати, затоа што секоја стратегија бара успешна имплементација. Задачата на менаџерскиот тим е да создаде услови и да преземе чекори за да ги надмине сите потенцијални пречки за извршувањето на стратегијата. Успешно имплементирање на стратегијата е со иста важност како и формулирањето на истата.

2.8. Имплементација на стратегија со BSC (Balanced Scorecard)

концепт

(Балансирани мерила на перформанси)

2.8.1. Појава и суштина на BSC (Balanced Scorecard) – концептот

Окружувањето во кое работат современите организации станува сè подинамично, различно, опасно, турбулентно и полно со многу дисконтинуитети. Токму затоа во денешно време во теорија и пракса се појавиле нови комплексни менаџмент-концепти и модели кои треба да

⁴⁷ dr. sc. Radoš, Tomislav, Povezanost strategije i uspjehnosti poslovanja hrvatskih poduzeća

помогнат организациите да подготват флексибилен и правовремен одговор на промените во сложеното окружување.

Уште во осумдесеттите години многу менаџери на големи организации согледале дека за успешно донесување одлуки кои се однесуваат на формулирање и имплементација на стратегија во претпријатијата не се доволни само финансиските мерила и податоци, туку и нефинансиски мерила. Во почетокот на деведесеттите години на 20-от век се појави концептот BSC – мерење на организациските перформанси, кој вклучува и нефинансиски мерила кои треба да поттикнат проактивен менаџерски стил базиран на промените и креирање стратегија која ќе ги следи таквите промени.

Истражувањата на Роберт Каплан, професор на Харвард Универзитетот, и Дејвид Нортон, истакнат консултант во областа на имплементацијата на стратегијата, покажаа дека најголем дел од организациите немаат формални системи кои треба да им помогнат во спроведување на стратегијата. Сумираните податоци од истражувањата велат дека само 40% од организациите ги поврзуваат буџетите со стратегиите, а само 30% од менаџерите преземаат акции поврзани со стратегијата. Во најголем дел од истражуваните компании помалку од 10% од вработените ја разбираат стратегијата, односно голем дел од вработените не разбираат како нивните дневни активности се поврзани со успешната имплементација на стратегијата. Уште повеќе дури 85% од извршните тимови трошат помалку од еден час дневно да дискутираат за стратегијата.⁴⁸

Каплан и Нортон заклучиле дека најголемиот проблем кај организациите е правилно формулирање на стратегијата, а уште потешко е нејзиното имплементирање. Како резултат на нивните анализи и истражувања во 1992 год. тие го дефинираат новиот методолошки концепт под називот “Balanced Scorecard” кој е замислен да им помогне на организациите полесно и поуспешно да ги дефинираат стратегиските цели и мисијата на организацијата, а потоа да ги преведе во комплет мерила на перформанси на извршување. BSC претставува пристап кој овозможува управување со работните показатели на целата организација поврзувајќи го делувањето на вработените со стратегијата, визијата и мисијата на организацијата. Каплан и Нортон

⁴⁸ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press p.3-4

нагласуваат дека целата идеја на воведување на BSC концептот е да произлегува од топ менаџментот на компанијата кој мора да го даде почетниот импулс. Менаџерите се тие кои мора да ги согледаат ситуациите во кои се потребни промени за да организацијата оди напред.

BSC концептот е методологија за трансформација на стратегиските цели во организациски мерила на перформанси. Основата на оваа методологија тргнува од гледиштето дека невозможно е да се управува со нешто што не може да се измери, исто така не може да се мери нешто што не може да се опише. Тоа била појдовната идеја на авторите за креирање на стратегиски интегриран систем кој ја поврзува стратегијата на организацијата со оперативните планови за нејзина имплементација. Според тоа на менаџерите во компаниите им дава инструмент кој им е потребен да ја согледаат и реализираат успешната имплементација на стратегијата.

Суштината на концептот BSC е дека организациите не треба да ги следат перформансите само преку финансиски индикатори, туку неопходно е да се комбинираат со други т.н. нефинансиски индикатори кои фактички се фактори кои подоцна се одразуваат во финансиските показатели. Со други зборови, организациите треба да се трудат да постигнат балансирана комбинација на сите мерила на перформанси како финансиски, така и нефинансиски. Од тука и произлегол називот на овој концепт: Балансирани мерила на перформанси. Балансирани мерила на перформанси концептот за стратегот во организацијата претставува исто што и контролната табла на пилотот во авион. За сложената задача која се однесува на навигација и управување со летот на пилотот му требаат бројни информации за висината, брзината, оддалеченоста, горивото и сл. индикатори. Информациите мора да бидат во баланс. Користењето само на една информација може да биде фатално и опасно. На сличен начин комплексноста на менаџирање на организациите денес бара менаџерите да бидат способни да ги анализираат перформансите во повеќе области истовремено.⁴⁹

Балансирани мерила на перформанси концептот се смета за еден од најуспешните стратегиски концепти кои се развиле во дваесеттиот век. Во денешно време голем број компании во светот го вградуваат во своето

⁴⁹ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, July-August, p.3

работење, бидејќи согледале дека тој помага во остварување на нивните цели и мисија.

2.8.2. Четирите перспективи на BSC - концептот

Каплан и Нортон сметаат дека перформансите на организацијата може да се согледуваат преку комбинација на четири категории индикатори кои ги нарекуваат перспективи:⁵⁰

1. Перспектива на потрошувачите, која всушност се согледува преку прашањето: Како нè гледаат потрошувачите?

2. Перспектива на интерни процеси, која одговара на прашањето кои интерни процеси треба да ги унапредуваме.

3. Перспектива на учење и раст, која укажува на активностите за континуирано подобрување и создавање вредност.

4. Финансиска перспектива, која се согледува преку одговор на прашањето: Како нè гледаат нашите акционери и другите вложувачи?

За да може да се користи концептот балансирани мерила на перформанси мора да има формулирана стратегија на организацијата која, пак, се формира врз основа на мисијата и визијата. Каплан и Нортон тргнуваат од мисијата и визијата кои се анализираа врз споменатите четири перспективи. Шематски тоа изгледа вака:



Слика бр.5 Четирите перспективи на BSC

⁵⁰ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, January – February p.3

Перспективата на потрошувачите стана еден од главните приоритети на топ менаџментот. Впрочем, многу компании денес имаат корпоративна мисија која се фокусира на потрошувачите. Да се биде број еден во испорачувањето на вредност на потрошувачите е типична изјава за мисија на голем број компании. Балансирани мерила на перформанси концептот бара од менаџерите да ја преведат генералната мисија од аспект на потрошувачите и тоа во специфични мерила кои ги рефлектираат факторите што им се важни на потрошувачите. Вредноста што се создава за потрошувачите е микс од неколку клучни елементи како цена, квалитет, време и услуга. За да се стави во функција BSC концептот, компаниите мора да ги изразат јасно целите за време, квалитет, услуга и трошоци и потоа да ги преведат тие цели во специфични мерила. Претпријатијата можат да ја креираат вредноста на потрошувачите избирајќи една од трите стратегии:⁵¹

- **Производно лидерство** (*Product Leadership*). Овие организации постојано ги развиваат производите, нивните карактеристики, дизајнот, функционалноста и други перформанси. Додека потрошувачите се спремни да платат повеќе за диференциран производ, тие исто така очекуваат супериорен производ. Затоа овие претпријатија воведуваат иновации и се трудат да понудат најдобар производ на пазарот. Пример за компанија што ја применува оваа стратегија е Sony.

- **Оперативна ефикасност** (*Operational Excellence*). Организациите акцентот го ставаат на ефикасноста преку понуда на голем избор, одлични цени и испорака на време до потрошувачите. Wal-Mart е типичен пример за оперативно ефикасна компанија.

- **Блисност со потрошувачите** (*Customer Intimacy*). Претпријатијата што ја форсираат оваа стратегија се трудат да воспостават блиски односи со потрошувачите, притоа градејќи однос кој не се базира само на една трансакција, туку на креирање долгорочни односи со нив. Пример за компанија која применува ваква стратегија е Home Depot.

Во **перспективата на интерните процеси** се идентификуваат клучните интерни процеси кои треба да овозможат да се задоволат потребите

⁵¹ Niven, Paul R.;Balaced scorecard step by step for government and nonprofit agencies, second edition, 2008 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

и желбите на потрошувачите, а подоцна и на акционерите. Овде главно прашање за менаџерите е како да ги унапредат постојните интерни процеси, но многу поважно е исто така да изнајдат и нови процеси кои ќе ја подобрат вкупната перформанса на компанијата. Сите процеси можат да се поделат во четири категории:

- Иновативни процеси (инвенции, иновации во развој на производ, иновации при настап на пазар);
- Процеси на управување со потрошувачите (развој на решенија за управување со потрошувачите, советодавни услуги);
- Оперативни процеси (производна ефикасност, подобрување на квалитетот, подобро управување со капацитетите, намалување на трошоците);
- Процеси поврзани со окружувањето и природната средина (екологија, здравје, сигурност и општеството во целина).

Перспективата на учење и раст се изразува преку мерилата кои укажуваат на идниот успех на компанијата. Глобалната конкуренција ги принудува компаниите да го мерат континуираното подобрување на постоечките производи и процеси, но и воведувањето на нови производи со проширени можности. Способноста на компанијата да иновира, да подобрува и учи е поврзана директно со нејзината вредност. Токму затоа, само преку лансирање на нови производи, создавање на поголема вредност за потрошувачите и подобрување на оперативната ефикасност компанијата ќе може да пенетрира на нови пазари, што краткорочно ќе ги зголеми приходите, а долгорочно ќе ја зголеми вредноста на акционерите. За успешна реализација на стратегијата во оваа перспектива се важни стратегиските компетенции, стратегиските технологии и организациската клима.

Финансиска перспектива се согледува преку финансиските мерила на перформанси кои укажуваат на тоа дали стратегијата на компанијата и нејзината имплементација и извршување придонесуваат за суштинско подобрување на целокупното работење. Типични финансиски цели се профитабилноста, растот на компанијата и вредноста за акционерите односно сопствениците на капиталот.

Најчести финансиски мерила се паричните текови, квартални продажби, оперативни добивки, цената на акциите на пазарот на капитал, повраток на капиталот. Она што во денешно време е предмет на анализа е дали менаџерите треба да посветуваат внимание само на краткорочни финансиски мерила како квартални продажби и оперативни добивки. Многу ги критикуваат финансиските краткорочни мерила поради тоа што не ја рефлектираат сегашната вредност на преземените акции, туку се однесуваат на минат период. Некои аналитичари констатираат дека во денешни услови на силна конкуренција традиционалните финансиски мерила не ни даваат јасна претстава за задоволството на потрошувачите, мотивацијата на вработените, квалитетот. Според нив финансиските перформанси се резултат на оперативните акции. Со други зборови, менаџерите треба да престанат да се водат само од финансиските мерила, односно да се концентрираат на фундаментални подобрувања во операциите, а финансиските резултати ќе дојдат сами по себе.

Сите четири перспективи се меѓусебно поврзани и зависни со што ја создаваат целината на BSC концептот. Посакуваните резултати од функционирањето на една перспектива се поврзани со функционирањето на друга перспектива, и на таков начин се добива интерактивност на сите процеси во претпријатието. Врз основа на поставените перспективи се креираат стратегиски мапи кои се рамката во која се обединуваат стратегиските цели на ниво на претпријатие.

2.8.3. Управување со стратегијата преку примена на Балансирани мерила на перформанси - концептот (BSC)

Авторите Каплан и Нортон кои го создадоа BSC - концептот како систем за мерење на организациските перформанси во 1992 год., истиот го развија во стратегиски менаџмент систем. Всушност најголемата предност на овој концепт е токму во поврзувањето на организациската стратегија и мерењето на перформансите при нејзино извршување. BSC концептот како интегриран

менаџмент систем се објаснува преку четири поврзани процеси со кои се поврзуваат краткорочните активности со долгорочните цели.⁵²

1. Разјаснување и преведување на визијата и стратегијата.

Овој процес им помага на менаџерите да изградат концензус за организациската визија и стратегија. И покрај најдобрите намери на топ менаџментот, надуените изјави од типот на "најдобри во класата", "број еден понудувач", "најсилна организација" и сл. не се преведуваат лесно во оперативни изрази што би произвеле корисен водич за акција на пониските нивоа. За луѓето да преземаат акции на база на изјави за мисијата и стратегијата, тие изјави мора да бидат изразени како интегриран сет на цели и мерила, кои пак биле прифатени од извршните менаџери дека ќе ги остварат долгорочните цели.

2. Комуницирање и поврзување на стратегиските цели

Сите организациони единици, како и секој поединец во организацијата мора да ги знаат и разбираат долгорочните цели на компанијата. Визијата и мисијата мора да бидат пренесени до сите вработени, додека стратегиските цели и мерила мора да бидат усогласени помеѓу сите организациски нивоа и вработени. BSC - концептот е успешен токму затоа што овозможува комуницирање и поврзување на стратегиските цели. За да се оствари тоа може да се користат и т.н. стратегиски мапи.

3. Бизнис планирање

Третиот процес на компаниите им овозможува да ги интегрират своите бизнис и финансиски планови. Скоро сите организации денес имплементираат многу различни програми од кои пак секоја има потреба од ресурси, извршни директори и консултанти. Менаџерите наидуваат на тешкотија да ги интегрираат сите тие различни иницијативи за да ги остварат стратегиските цели, што води кон слаби резултати на програмите. Но, кога менаџерите ги

⁵² Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005) „Using the Balanced scorecard as a strategic management system“, Harvard Business Review, Harvard Business School publishing corp. p.77

користат целите со балансирани мерила на перформанси концептот, како база за алоцирање на ресурсите и поставување приоритети, тие може да ги прифаќаат и координираат само оние иницијативи кои водат кон реализација на долгорочните цели. Процесот на планирање им помага на организациите да ги преземат следниве операции:⁵³

- да ги квантификуваат долгорочните цели кои треба да се остварат;
- да идентификуваат начини за остварување на поставените цели и обезбедување на потребните ресурси;
- да утврдат краткорочни правци на делување во листите на резултати поврзани со финансиски и нефинансиски параметри.

4. Стратегиска повратна врска (feedback) и учење

Четвртиот процес на BSC - концептот им овозможува на компаниите да развијат модел на стратегиско учење. Тој процес им помага на вработените да бидат подобро запознаени со актуелните состојби, промените во окружувањето и како тие ќе придонесат нови стратегиски правци да обезбедат раст на компанијата. Постоењето на повратна спрега е многу важно да има да се констатира колку компанија, нејзините сектори и индивидуални вработени успеале да ги постигнат зацртаните цели. Со BSC во центарот на менаџмент системот, компанијата може да ги следи краткорочните резултати од три различни перспективи потрошувачите, интерните процеси и учење раст, и да ја оцени стратегијата во светлина на скорошно остварување. Според тоа овој концепт дава шанса компаниите на време да ги модифицираат стратегиите ако има потреба.

Балансирани мерила на перформанси концептот како нов стратегиски менаџмент систем доведува до комплетна промена во размислувањето на организацијата и со негова примена тие стануваат стратегиски ориентирани. Тој претставува долгорочна стратегиска рамка во која постои меѓусебно поврзување на појаснетата визија и стратегија, комуницирање и поврзување, бизнис планирањето и стратегиска повратна спрега и учење

⁵³ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) „The Balanced scorecard: Translating Strategy into action Harvard, Harvard Business School Press, Boston, p.14

2.8.4. Принципи на Balanced Scorecard

За успешна имплементација на BSC концептот како стратегиски менаџмент систем постојат пет основни принципи:⁵⁴

1. Преведување на стратегијата во оперативни цели - принцип кој подразбира воведување на општа рамка за преведување на стратегијата во цели кои се меѓусебно поврзани и усогласени. Тоа е многу важно затоа што не можеме да очекуваме да ја примениме стратегијата, ако истата не можеме да ја опишеме.

2. Балансирање на организацијата спрема стратегијата – е принцип кој овозможува организациското балансирање на организацијата, т.е. синергија на сите составни деловни единици. Организациите не се ни малку едноставни, тие се состојат од бројни сектори, посебни одделенија или деловни единици и сите имаат сопствени стратегии. За да се оствари синергија мора сите тие посебни делови да бидат интегрирани и поврзани.

3. Обезбедување стратегијата да биде секојдневна работа на сите е принцип кој укажува дека топ менаџментот и раководителите во компанијата не можат сами да ја применуваат стратегијата. Потребно е активно вклучување на сите членови на организацијата. Стратегиски фокусирани компании бараат сите вработени да ја разбираат стратегијата и секојдневно да ги извршуваат активностите кои ќе водат до нејзина реализација. Компаниите во пракса ги едуцираат своите вработени за примена на нови менаџмент концепти. За да го разберат BSC - концептот вработените мора да ја разберат сегментацијата на потрошувачите, променливите трошоци и маркетинг базата на податоци.

⁵⁴ Kaplan, R. S., Norton, (2001), The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p.7-15

4. Примена на стратегијата како континуиран процес како принцип значи да се поттикнат сите вработени активно да бидат инволвирани во целокупниот процес на стратегиско управување. Успешните компании го воведуваат Balanced Scorecard токму за полесно да управуваат со стратегијата. Тоа е “двострано поврзан процес” - еден ги интегрира менаџмент тактиките и друг кој е управување со стратегијата како континуиран процес.

5. Поттикнување на промени преку промени на лидерството е принцип кој укажува дека еден од најважните услови за успех на стратегиски фокусирана организација е активно учество на извршните тимови. Стратегија подразбира промени во секој дел на организациите, а носители на таквите промени се извршителите на врвот кои мора да бидат ефективни лидери.

За да ги даде посакуваните резултати, претпријатијата кои го прифатиле балансираните мерила на перформанси концептот треба да ги почитуваат и применува сите пет принципи кои произлегуваат од неговата суштина.

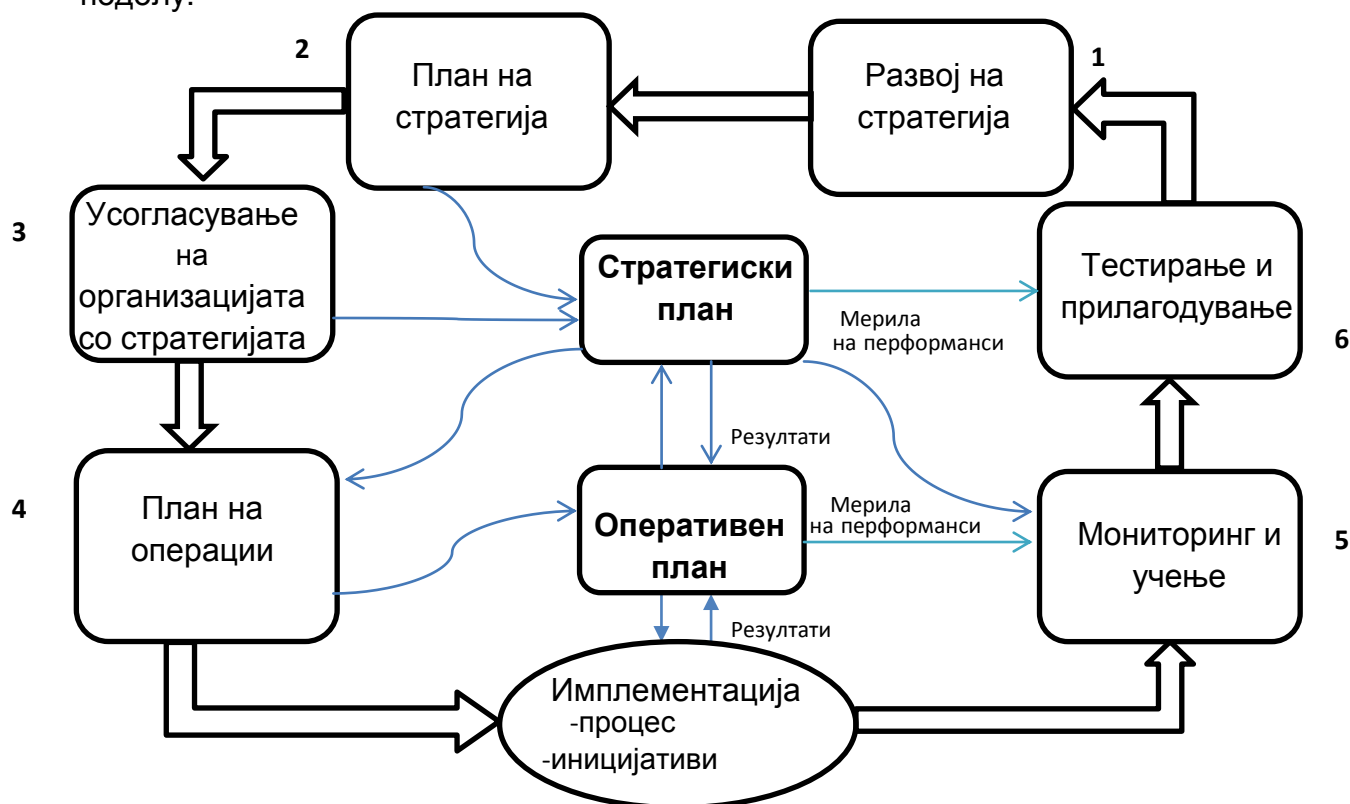
2.9. Интегриран менаџмент систем-поврзување на стратегијата со операциите

Веќе елабориравме дека истражувањата на Роберт Каплан, професор на Харвард универзитетот и неговиот соработник, Дејвид Нортон во 1992 год. резултираа во креирање на систем за мерење на организациските перформанси. Подоцна во 1996 год. со излегување на книгата “Стратегиски фокусирана организација” тој еволуираше во стратегиски менаџмент систем. Во 2008 година преку иновирање и унапредување на стратегискиот менаџмент систем се разви во интегриран менаџмент систем. За да може една организација да има успешно имплементирање на стратегијата многу важно е да има развиено систем со кој стратегијата се поврзува со оперативните активности. Целта на секој менаџер е да развие систем во организацијата со чија примена ќе се зголеми процентот на имплементацијата на добро формулирана стратегија.

При моделирањето на интегриран менаџмент систем со примена на системски пристап и многу различни алатки на стратегискиот и оперативниот менаџмент, Каплан и Нортон, направиле претпоставка дека организациите може да ги надминат тешкотиите во имплементацијата на стратегијата преку

т.н. трансформации (реинжинеринг, реструктурирање, менаџмент на знаење, менаџмент на односи со потрошувачите).

Каплан и Нортон интегрираниот менаџмент систем го објаснуваат низ неколку фази кои го поврзуваат формулирањето на стратегијата и планирањето на операционото извршување. Шематски тоа е претставено подолу:⁵⁵



Слика 6. Менаџмент систем поврзување на стратегијата со операциите

Како што се гледа од сликата 6, интегрираниот менаџмент систем се состои од 6 поврзани фази: развој на стратегија, план на стратегија, усогласување (балансирање) на организацијата со стратегијата, план на операции, мониторинг и учење, тестирање и приспособување.

➤ **Развој на стратегијата** е првата фаза во развојот на интегрираниот менаџмент систем и во оваа фаза компанијата треба да си постави три

⁵⁵ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston p.8

прашања.⁵⁶ 1. Во кој бизнис сме и зошто? (објаснување на мисијата, вредности и визијата) 2. Кои се најважни прашања? (стратегиска анализа) 3. Како најдобро да се конкурира на пазарот? (формулирање на стратегија)

➤ **План на стратегија** - во оваа фаза менаџерите ја планираат стратегијата со развивање на стратегиски цели, задачи, мерила, иницијативи и буџети кои ја насочуваат акцијата и расположливоста на ресурсите. Компанијата треба да даде одговор на пет прашања во тој контекст: 1. Како ја опишуваме нашата стратегија? (креирање стратегиски мапи) 2. Како го оценуваме нашиот план? (избор на мерила и цели) 3. Какви акциони програми се потребни за нашата стратегија? (избор на стратегиски иницијативи) 4. Како ќе ги финансираме стратегиските иницијативи? (воведување STRATEX) 5. Кој ќе го раководи спроведувањето на стратегијата? (формирање тематски тимови)

➤ **Усогласување на организацијата со стратегијата** - сите вработени треба да ја разбираат стратегијата и да бидат мотивирани за да помогнат во нејзиното извршување. Клучни прашања во оваа фаза се: 1. Како да се осигураме дека сите организациски единици се на иста страна (усогласување на деловни единици) 2. Како да ги усогласиме единиците за поддршка со деловните единици и стратегијата (усогласување на единици за поддршка) 3. Како да ги мотивираме вработените да придонесат за извршување на стратегијата? (усогласување на вработените).

➤ **План на операции** - овде се важни две клучни прашања: 1. Како да ги унапредиме процесите кои се критични за успешна имплементација на стратегијата? (подобрување на клучните процеси) 2. На кој начин се поврзуваат стратегијата со оперативните планови и буџети? (развој на план за ресурсните капацитети)

➤ **Мониторинг и учење** - по формулирањето на стратегијата и поврзување и усогласување со оперативните планови организациите почнуваат со спроведување на стратегијата, мониторинг на резултатите и унапредување на операциите и стратегијата од добиените информации и новите знаења. Најчесто се договараат состаноци каде што се разгледуваат резултатите на одделенија или функциите и се наоѓаат решенија за евентуални проблеми. На

⁵⁶ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston p.9

тие состаноци за разгледување на стратегиските и оперативни планови се поставуваат неколку прашања: 1. Дали се нашите операции под контрола? (оперативен состанок) 2. Дали ја извршуваме стратегијата на добар начин (состаноци за спроведување на стратегијата).

➤ **Тестирање и приспособување** - покрај редовните состаноци за следење на извршување на стратегијата, компаниите одржуваат и посебни состаноци на кои се проверува дали претпоставките се сè уште актуелни. Основно прашање кое се разгледува на овие состаноци е дали нашата стратегија функционира. На овие состаноци фактички се согледуваат евентуални промени во екстерното окружување кои би придонеле приспособување на стратегијата кон нив.

Сите овие шест фази го создаваат интегрираниот менаџмент систем кој го поврзува стратегиското планирање со оперативните планови, извршување, повратна врска и учење. Ваквите процеси иако се однесуваат на различни делови од функционирањето на организацијата сепак мора да се координирани за да го креираат стратегискиот план. Организациите се соочуваат со сложена задача да го имплементираат овој комплексен систем и нови менаџмент процеси.

III. Дизајнирање организациска структура во функција на имплементација на стратегијата

Секоја организација, без разлика на нејзината големина, при имплементирањето на нова стратегија, мора истата да ја приспособи својата организациска структура која треба да обезбеди координација, насоки и контрола како на извршувањето на стратегијата, така и на самото работење на организацијата.

Посебно кај организациите каде што постојат повеќе нивоа на формулирање на стратегиите неопходни се промени во структурата, односно креирање на структура соодветна на секоја стратегија.

Според тоа, стратегиска конкурентност може да биде постигната само кога организацијата е структурирана на начин кој ќе овозможи успешно имплементирање на избраната организациска стратегија.

3.1. Приод кон организациската структура

Организирањето е менаџерска функција која има голема улога во процесот на менаџментот. Таа го следи формулирањето на стратегијата, но и овозможува таа успешно да се имплементира. Стратегијата дефинира што ќе се прави, а организирањето како тоа ќе се прави.

Со организирањето, менаџерите спроведуваат процес на определување на задачите, нивно групирање во оддели, алоцирање на ресурсите во тие оддели и доделување на подзадачи, како и вреднување на резултатите од имплементираната стратегија на организирање и преземање на корективни мерки со цел да се унапреди постојната организација.⁵⁷ На тој начин менаџерите донесуваат одлука што ќе се извршува, на кој начин ќе се извршува, кој ќе биде одговорен за извршувањето, каде ќе се поднесува извештај.

Како резултат на процесот на организирање се создава организациската структура, која претставува составен дел на секоја организација, а воедно и нејзиниот најважен дел. Таа е негов `рбетен столб, скелет и негова “анатомија“.

⁵⁷ Симонческа, Д-р Лидија, (2008) Менаџмент, Факултет за туризам и угостителство-Универзитет “Св.Климент Охридски” –Битола стр.282

Секое претпријатие, без оглед на видот на дејноста со која се занимава и неговата големина, мора да има своја одредена организациона структура.⁵⁸

Многу автори, низ развојот на науката за организацијата се потрудиле да го објаснат и дефинираат поимот организациска структура. Првите истражувања за организациската структура ја анализираат како статичен систем на внатрешни врски и односи кој ретко се менувал. Ваквиот пристап бил оправдан поради карактеристиките на окружувањето кое било стабилно со многу мали промени. Организациите лесно се адаптирале на тие мали промени и тоа не водело до промени во организациската структура. Во современи услови на стопанисување, каде што окружувањето е динамично и турбулентно, во кое промените се големи и често се случуваат, организациската структура станува динамичен елемент кој ги следи целите на претпријатието, кои пак произлегуваат од стратегијата. Организациската структура е под влијание на надворешни и внатрешни фактори кои се важни за нејзиното обликување.

Организациската структура претставува систем на односи кои се формално пропишани или неформално развиени кои ги водат активностите на луѓето кои работат заедно.⁵⁹ Таа претставува: 1) збир на формални задачи доделени на поединци и одделенија, 2) формални односи на известувања, вклучувајќи линии на авторитет, одговорност за одлуки, број на хиерархиски нивоа и распон на менаџерска контрола, 3) групирање на поединците во сектори или департмани, департманите во дивизии или поголеми единици кои пак заедно ја формираат организацијата 4) дизајн на системи за да се обезбеди ефективна координација и комуникација на вработените низ департманите.⁶⁰ Според тоа, организациската структура е рамката во која организацијата дефинира како се поделени задачите, како се употребени ресурсите и како се координирани департманите.⁶¹ За да се добие визуелна претстава за организациската структура, вообичаено таа се претставува преку организациона шема или органограм. На неа јасно се прикажани хиерархиските нивоа, односите на авторитет, комуникациските канали, работните групи, департманите или секторите и помалите организациони единици. Треба да се има предвид дека органограмот ни ја прикажува официјалната, експлицитна

⁵⁸ Постолов, Кирил; Дракулевски Љубомир (2010); Организација, МОН-РМ стр.16

⁵⁹ Шуклев, Бобек ;(1999); Менаџмент, трето издание, Економски факултет – Скопје стр.183

⁶⁰ Child, John, (1984); Organization: A guide to problem and practice second edition by Harper & Row Ltd London

⁶¹ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Westernp.308

утврдена структура, односно таа е одраз на формалната организација. Сепак, формалната структура не може да ги опфати сите врски и односи помеѓу луѓето во организацијата. Како резултат на тоа во сите организации се јавува и неформална структура која ги одразува многубројните интеракции меѓу луѓето преку кои тие задоволуваат најразлични потреби.

При анализата на организациската структура непходно е да се направи паралела со поимот организациски дизајн кој е поширок концепт. Организацискиот дизајн во себе ги вклучува димензиите на структурата, но опфаќа и други аспекти кои се процесни, а не само структурни. Значи ако структурата го дефинира формалниот систем на задачи и односи кој ги координира и мотивира луѓето да работат заедно за да ги остварат организациските цели, организацискиот дизајн е процес со кој менаџерите прават специфични избори на организирање, кои резултираат во определен вид на организациска структура.⁶² Дизајнирањето на организацијата т.е. изборот на соодветна организациска структура претставува една од најважните одлуки во претпријатието.

Менаџерите секогаш се трудат да ги дизајнираат организациските структури водејќи сметка за факторите и условите кои имаат најголемо влијание. Организациската структура не е случаен избор, не е резултат на среќа ниту инерција на историски зададена форма.⁶³ Не постои универзален модел на организациска структура кој треба да го применуваат сите организации. Секоја организација во зависност од многу внатрешни и надворешни чинители сама ќе ја дизајнира организациската структура, притоа водејќи сметка таа да ја следи стратегијата и да помогне во нејзиното успешно имплементирање.

⁶² Jones, Gareth R.; George, Jennifer M.; (2008) Современ менаџмент; Глобал Комуникации – Скопје РМ стр.385

⁶³ Мицески, Трајче (2009) Менаџмент – интерен авторизиран материјал УГД – Економски факултет-Штип стр.93

3.2. Анализа и планирање на организациската структура

За да се формира организациска структура која ќе ја следи стратегијата и ќе помогне во нејзиното извршување, прв чекор е таа внимателно да се планира и анализира. Планирањето на организациската структура е свесно приспособување на активностите и односите помеѓу вработените и групирање на активностите во согласност со стратегиските цели на претпријатието.⁶⁴ Клучни елементи при дизајнирање на организациската структура се диференцијацијата и интеграцијата.

Диференцијацијата или специјализација покажува како вкупната задача во претпријатието е поделена на помали задачи и подзадачи. Секоја организација е свесна дека е невозможно и неисплатливо севкупниот обем задачи на претпријатието да ја извршува еден поединец. Затоа секоја организација индивидуално, во зависност од сложеноста на вкупната задача, врши поделба на помали задачи и им ги доделува тие задачи на поголем број извршители.

Позитивни ефекти од поделбата на работата се:

- економските ефекти се поголеми доколку е извршена поделбата на работата на логична основа ;
- зголемување на брзината на извршување на задачите ;
- појасна претстава за одговорностите на сите вработени;
- поефикасна контрола на резултатите;

Постојат три основни типа на диференцијацијата кои се јавуваат во организациите.⁶⁵

- Хоризонтална диференцијација која се однесува на поделба на задачите на исто организациско ниво;
- Вертикална дифенцијација се однесува на поделба на работата според нивоата на авторитет, хиерархија или синџири на струење на наредби (скаларен процес);
- Просторна диференцијација ја вклучува георафската локација на различни организациски активности. Уште се нарекува дисперзија и може да биде хоризонтална и вертикална.

⁶⁴ Шуклев, Бобек; Дракулевски, Љубомир; (2001) Стратегиски менаџмент, Економски факултет – Скопје второ издание, стр.223

⁶⁵ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар; (2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.80

Едно од основните прашања во врска со диференцијацијата на работата е колку треба да бидат дифенцирани, односно до кој степен специјализацијата треба да биде застапена. Кога работите се високо специјализирани, вработените се стручни во извршувањето и организацијата може да функционира со машинска прецизност. Исто така, помалку способните работници може лесно да ги научат работите кои се поедноставни и тесно специјализирани. Сепак, она што се смета за негативно при висока специјализацијата на работат е здодевноста, монотонијата при извршувањето, намалена мотивација особено кај способните и креативни вработени, што долгорочно може да ја намали организациската ефикасност.

Во исто време кога вкупната задача на организацијата е поделена на поединечни задачи, организацијата мора да обезбеди начин да ги интегрира активностите во координирана целина. Откако ќе биде извршена поделбата на работите потребно е тие да се групираат на некој логичен начин и да се оформат организациски единици. Оваа активност се нарекува департаманизација и подразбира групирање на сродни функции и делови од работата во организациски единици. Понатаму продолжува усогласување и поврзување на сите активности со користење на различни механизми на координација, за да може целите да бидат остварени. Основни алатки (елементи) на интеграцијата се прикажани во Табелата бр.1:⁶⁶

Интеграциски елементи	Карактеристики
Формализација	Правила, политики и процедури
Централизација	Место на донесување одлуки
Распон на контрола	Број на подредени на еден надреден
Стандардизација, трансформација, инпут и аутпут	Поставување на стандарди за управување со процесите, инпути и аутпути

Табела 1. Основни елементи на интеграцијата

⁶⁶ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар; (2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.87

Според други автори, при планирање и анализа на организациската структура постојат три основни компоненти кои ја определуваат:⁶⁷

- *Комплексност* - степенот на специјализација, односно степенот на расчленување на вкупната задача на поединечни задачи, хиерархиските нивоа и дисперзијата;
- *Формализација* - степенот на постоење на формални правила, процедури и политики кои се водич за преземање на акции;
- *Централизација* - го определува местото каде се донесуваат одлуките, односно каде се наоѓа авторитетот на одлучување.

При дизајнирањето на организациската структура потребно е да се почитуваат некои основни правила:

1. Структурата мора да обезбеди остварување на организациските цели и одредување на индивидуалните задачи на секој менаџер чиешто извршување ќе придонесе за остварување на целите.
2. Структурата треба да е усогласена со клучните карактеристики на окружувањето во кое што делува претпријатието.
3. Структурата треба да обезбеди ефикасна употреба на сите расположливи ресурси.
4. Структурата треба јасно да ја алоцира одговорноста на сите функции и задачи.
5. Структурата треба да овозможи рационално искористување на искуството, специјализираните знаења и квалификации на менаџерите при донесување на важни одлуки.
6. Структурата мора да биде флексибилна, односно лесно приспособлива на промените во интерното и екстерното окружување.
7. Структурата треба да обезбеди ефикасен информационален систем и комуникација.

Секој менаџер мора внимателно да ја дизајнира организациската структура, водејќи се од овие практични правила. Формирањето на соодветна организациска структура е сложена одлука која бара детална анализа на сите организациски аспекти кои ќе водат кон остварување на целите. Колку

⁶⁷ Шуклев, Бобек; (1999), Менаџмент, Економски факултет –Скопје трето издание, стр.184

посложена е организацијата толку повеќе време и анализа ќе бара самиот процес. Добро дизајнирана организациска структура и усогласена со стратегијата обезбедува водич за разјаснување на линиите на авторитет, каналите на комуницирање и одговорностите на сите поединци. Планирањето на организациската структура исто така ги опфаќа приспособувањето и менувањето на постојната структура во согласност со целите и стратегијата на организацијата.

3.3. Фактори на организациската структура

При формирањето на организациската структура и дизајн влијаат многу фактори. Основна поделба на факторите е на внатрешни (интерни) и надворешни (екстерни) фактори. *Внатрешни фактори* се оние врз кои претпријатието има контрола, односно може да ги менува и приспособува на конкретни ситуации и потреби на претпријатието. Најчесто споменувани внатрешни фактори се: организациските цели и стратегија, големината на претпријатието, технологијата, животниот циклус на претпријатието, човечките ресурси.

Организациските цели и стратегијата се интерни фактори кои директно го условуваат организацискиот дизајн. Секоја организација мора да поставува цели и притоа треба да ја има предвид хиерархијата на целите во зависност од нивото на кое се поставуваат. Една од најважните задачи на топ менаџментот е поставувањето на целите бидејќи тие ја одредуваат иднината на претпријатието. Додека целите одредуваат што треба да се постигне, стратегијата треба да даде одговор на прашањето како сето тоа ќе се постигне. Изборот на стратегијата влијае врз интерните организациски карактеристики и обратно - организацијата не може да спороведува никаква стратегија ако таа не е во согласност со организациската структура. Според тоа, целите, стратегијата и структурата на организацијата се меѓусебно поврзани и условени.

Големината на претпријатието како фактор на организациската структура се анализира преку бројот на вработени, вкупните приходи, профитот, вредноста на основните средства. Големите претпријатија имаат сложени организациска структура која се карактеризира со многу хиерархиски

нивоа, висок степен на специјализација, бројни правила и регулативи, поголем распон на контрола и децентрализација во одлучувањето. Малите претпријатија се обично со едноставна организациска структура, со мала поделба на работата, помала специјализација и централизација во одлучувањето; тие се флексибилни и еластични.

Технологијата подразбира збор на знаења, техники, методи и средства кои се користат во процесот на производството, односно средства за трансформација на инпутите во аутпути. Каква ќе биде организациската структура многу зависи од технологијата што ја применува: производство во мали серии, масовно производство или производство со континуиран процес. Различните технологии наметнуваат различни видови барања кои морат да бидат задоволени преку соодветна организациска структура. Комплицирани технологии бараат пофлексибилни структури за да може лесно да ги решаваат проблемите, додека рутинските технологии бараат поедноставни формални структури.

Животниот циклус на претпријатието односно фазата во која се наоѓа во развојот организацијата исто така го детерминира организацискиот дизајн на организацијата. Претпријатијата во својот раст и развој поминуваат низ различни фази кои го создаваат животниот циклус: организациско раѓање, фаза на раст, фаза на формализација и фаза на елаборација. Секоја фаза бара да се направат промени во структурата и начините на работење доколку сака да опстане и просперира.

Влијанието на **човечките ресурси** во организациското структурирање е од пресудно значење. Луѓето се најважниот ресурс во организациите, единствениот жив елемент кој ѝ дава живот на организацијата. Карактеристиките на вработените и нивните квалификации, знаења, вештини, способности имаат големо влијание врз организацискиот избор на структурата. Висококвалификувани вработени обично бараат пофлексибилна организациска структура. Флексибилните структури имаат тимски приод кон работење, децентрализација во одлучувањето, помалку формални правила и процедури. Вработени со понизок степен на стручност можат полесно да се вклопат во механичка и крута организациска структура. Исто така треба да се споменат и стиловите на раководење на менаџерскиот тим, т.е. начините како се поврзуваат и комуницираат со подредените.

Екстерните, надворешни фактори произлегуваат од **надворешното окружување**. Окружувањето или околината ја сочинуваат низа чинители кои имаат потенцијално влијание врз работењето, но кои претпријатието не може да ги менува. Поради тоа, кога менаџерот ја дизајнира организациската структура мора да најде начин да се приспособува на нив. Секоја организација е во постојана интеракција со окружувањето во кое делува. Окружувањето во зависност од промените кои се случуваат и колку често се случуваат може да биде стабилно и динамично, едноставно и сложено. Претпријатијата кои делуваат во стабилно окружување имаат строга механичка организациска структура со централизација на одлучување, висока специјализација, јасна хиерархија на авторитет, строги правила и процедури. Во окружување пак кое е динамично и сложено организацијата треба да биде послободна, пофлексибилна со децентрализација на одлучување, односно органски модел на организациски дизајн. Накратко кажано, при несигурно (нестабилно) окружување претпријатијата тенденцираат да создаваат хоризонтална структура, додека во стабилно окружување - вертикална структура. Односот помеѓу типот на окружувањето и видот на организациската структура се согледува подолу.⁶⁸

СТРУКТУРА

	Вертикална	Хоризонтална
Нестабилно ОКОЛИНА	Погрешно совпаѓање Вертикална структура во несигурна околина Механичка структура премногу тесна	Точно совпаѓање Хоризонтална структура во несигурна околина
	Точно совпаѓање Вертикална структура во сигурна иднина	Погрешно совпаѓање Хоризонтална структура во сигурна околина Органска структура премногу широка

Слика 1. Односот помеѓу околината и организациската структура

⁶⁸ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Western p.334

Факторите на организациската структура се независни променливи од кои многу зависи изборот на соодветен организациски модел. Надворешните фактори кои најчесто се поврзани со променливи во окружувањето се дадени и менаџерите треба да се адаптираат на нив. За разлика од надворешните фактори, внатрешните фактори се детерминанти врз чие однесување организацијата има некакво влијание т.е. може да ги менува и приспособува за да се дизајнира модел на организациска структура која најдобро ќе одговара на организациската стратегија.

3.4. Пристапи на организациски дизајн

Процесот на формирање и примена на организациска структура која ќе овозможи ефикасно искористување на ресурсите и остварување на мисијата и целите на организацијата се нарекува организациски дизајн. Една организација ќе биде успешна до таа мера до која тоа го овозможува нејзиниот организациски дизајн. Во основа, дизајнот вклучува стратегиски одлуки кои ги донесува врвниот менаџмент за пронаоѓање конфигурација која обезбедува оптимален микс на диференцијација и интеграција, во исто време со приспособување на организацијата на својата околина.⁶⁹ Првите истражувања на организацискиот дизајн го анализирале како збир на дефинирани одлуки поврзани со основната структура. Подоцна, развиено е мислење дека целокупната организациска анализа треба да се фокусира на сложени односи помеѓу различни структурни димензии како децентрализација, стандардизација, формализација и други.

Организацискиот дизајн станува рамка во која сите различни структурни елементи се усогласени. Денес организацискиот дизајн се дефинира како процес на креирање и усогласување на организациска структура, управувачки и работни процеси, информациони системи, системи на наградување, вработени и останати организациски елементи со избраната стратегијата. Дизајнот има пет компоненти кои мора да бидат усогласени и да се поддржуваат една со друга за да создадат ефективна организација. Овие пет елементи се

⁶⁹ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.259

инкорпорирани во *моделот "Свезда"*⁷⁰ на познатиот гуру на организацискиот дизајн Галбрајт (*J. R. Galbraith*):⁷¹

1. Стратегија - организациска насока и долгорочна визија;
2. Структура - улоги, одговорности и врски помеѓу функциите;
3. Управувачки процеси - процеси на донесување одлуки, поврзувачки улоги и меѓуфункционални механизми на поврзување;
4. Системи на наградување - плата и унапредување, системи на мерење на работата;
5. Вештини и компетенции на вработените - распределба на работни места, обука и развој.

Првите истражувања на организацискиот дизајн се поврзани со основоположниците на менаџментот - Хенри Фајол, Фредерик Тејлор и Макс Вебер. Нивните ставови и размислувања придонесуваат за создавање на **класичниот пристап на организациски дизајн**. Тие верувале дека најефикасни организации се оние кои ги применуваат класичните менаџмент принципи со висока специјализација на трудот, строга хиерархиска поставеност која базира на формалните позиции и разумни правила и прописи. Како резултат на нивните истражувања се создава добро познатиот бирократски организациски дизајн кој формално го дефинирал Вебер. Суштината на бирократскиот дизајн е во формалните правила, процедури и прописи, строго почитување на хиерархијата, постоење на безлични односи. Вебер ја истакнувал посебно нејзината разумност, јасност во донесување на одлуките, недвосмисленост во синџирите на команда и унапредувањето на луѓето врз заслуги во работата. Тој верувал дека бирократијата е идеален модел на организација. Во времето во кое овој дизајн се развивал, покажувал ефикасност, но тогаш окружувањето било релативно стабилно. Во поново време бирократскиот модел не се смета за добар пристап за дизајнирање на организациската структура. Неговата крутост, ригидност и формализација не се вклопуваат лесно во денешното динамично и турбулентно окружување.

⁷⁰ (анг. *Star Model*)

⁷¹ L. Anderson, Donald, ;(2012)Organization Development: The Process of Leading Organizational Change SAGE publications inc.

Бирократскиот модел на организација уште се нарекува и механички модел на организација.

Недостатоците на класичниот пристап на организациски дизајн се надминуваат со појавата на **неокласичните пристапи**, кои го истакнуваат значењето на човечките односи при креирањето на организациските односи. Ваквиот пристап е сосема спротивен на механичкиот бирократски модел на дизајн и во него има низок степен на специјализација, формализација и централизација.

Поголемата децентрализација значи поголема моќ на вработените во донесувањето на одлуките, а притоа се истакнува и значењето на неформалните групи. Формалните правила, прописи и процедури се намалени, при што се дава поголема слобода во поттикнување на креативноста на вработените. Неокласичниот пристап се нарекува и адаптивен пристап или органски модел на организација кој подразбираа минимум бирократија и се манифестира во услови на динамично окружување.

Постојат и **современи пристапи** на организациски дизајн кои не застапуваат универзален модел на организациска структура кој е најдобар за сите организации. Каков пристап ќе биде применет во една организација зависи од конкретната ситуација. Секоја организација сама треба да ја приспособи својата организациска структура на различните барања од интерното и екстреното окружување за да може успешно да ја имплементира организациската стратегија.

3.5. Видови организациска структура

Видот, односно моделот на организациска структура на претпријатието покажува како е извршена поделбата на работата и на кој начин се создадени организациските единици. При изборот на соодветен вид на организациска структура треба да се има предвид големината на претпријатието, дејноста со која се занимава, стратегијата и целите што сака да ги оствари, окружувањето, технологијата. Во литературата постојат многу различни модели на организациски структури од кои најчесто се споменуваат:

- Едноставна (проста) организациска структура;

- Функционална организациска структура;
- Дивизиона организациска структура: производна, територијална и пазарна;
- Проектна организациска структура;
- Тимска организациска структура;
- Матрична организациска структура.

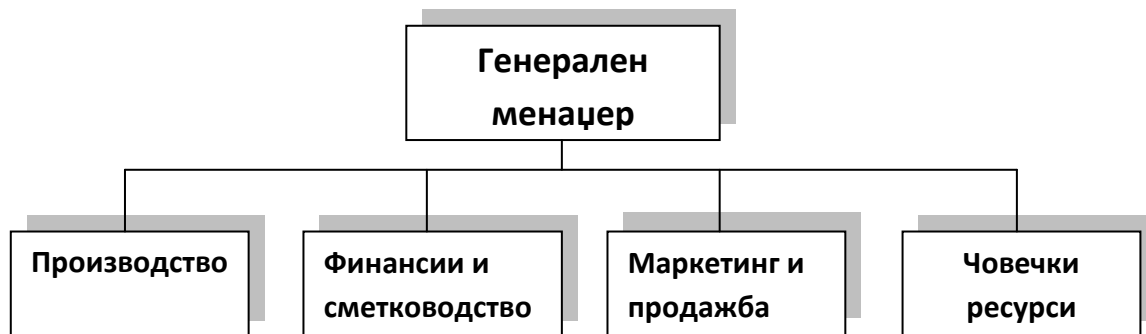
Едноставната структура се среќава кај малите претпријатија во почетните фази на нивниот развој. Некои автори оваа структура ја нарекуваат и неформална структура. Фактички овде и не постои структура затоа што претпријатието се состои од сопственикот-менаџер и вработените. Постои мала поделба на работата, централизираност во одлучувањето, флексибилност на структурата во однос на промените во надворешното окружување.



Слика бр. 1 Едноставна организациска структура

Функционалната организациска структура е најчеста и најстара организациска структура која се применува во малите и средните претпријатија. Организациските единици се формираат врз основа на сличноста на работите, задачите, вештините и ресурсите односно според функцијата. Најчесто се среќаваат организациски единици за функциите производство, маркетинг, финансии, набавка, човечки ресурси, истражување и развој и други. Оваа организациска структура е добра поради тоа што овозможува ефикасност и стручност во работењето и не е скапа и сложена. Сепак, кај функционалната структура може да се јават и проблеми во работењето кои се поврзани со недостаток на комуникација и координација

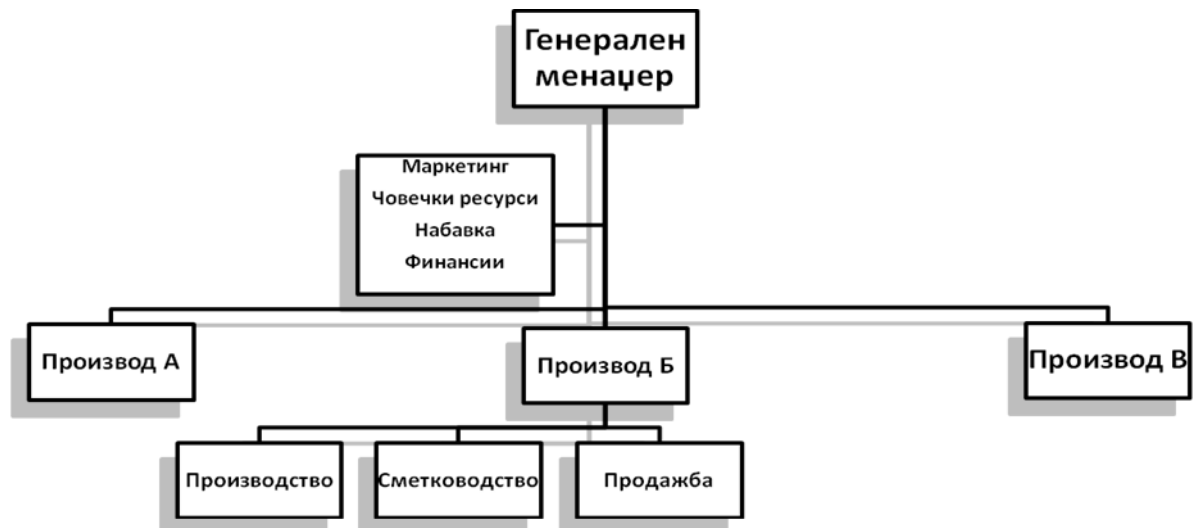
понеѓу функциите, конфликти помеѓу функции за распределба на ресурсите грижа на функциите само за својата работа и недостиг на тимска соработка.



Слика бр.2 Функционална организациска структура

Дивизионалната структура се применува кога работните активности стануваат преобемни за функционална организациска структура. Таа опфаќа групирање на луѓето кои произведуваат слични производи, опслужуваат слични категории на потрошувачи или делуваат на исти георафски подрачја. Дивизионалната структура се покажала адекватна во компании чиешто производствени програми се диверзифицирани и чиешто погони се географски одвоени. Кај оваа структура се создаваат посебни организациони единици - дивизии, кои имаат висок степен на самостојност. Менаџерите на дивизиите се одговорни за резултатите пред врвниот менаџмент на компанијата. Целта на групирање на активностите во дивизии е да се подобрат резултатите од работењето. Основни облици на дивизионална структура се:

- Производна - секоја дивизија опфаќа еден производ или линија производи.



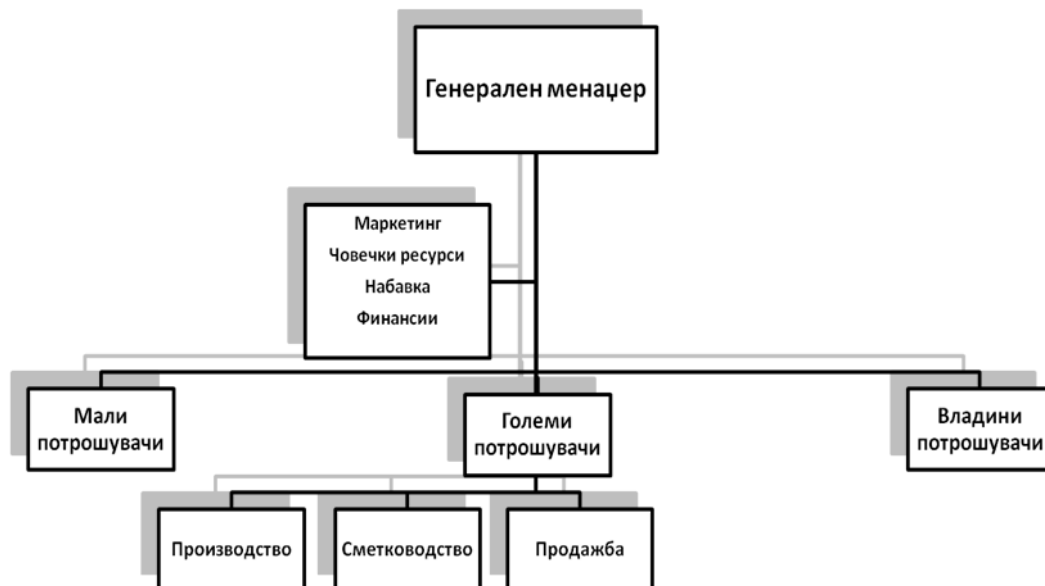
Слика бр.3 Производна дивизионална структура

- Територијална - секоја дивизија е одговорна за одредено географско подрачје.



Слика бр.4 Географска дивизионална структура

- Пазарна - секоја дивизија е ориентирана на посебен сегмент на потрошувачи



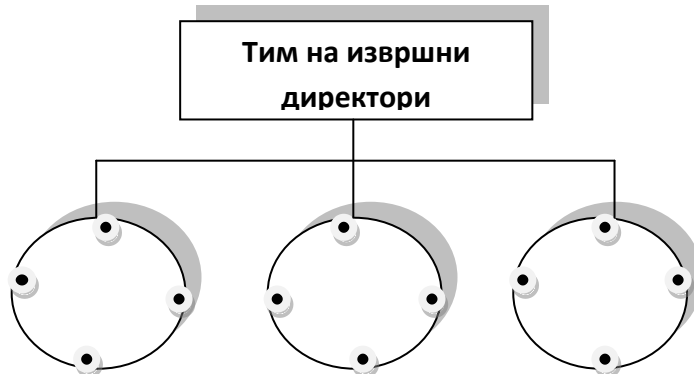
Слика бр.5 Дивизионална пазарна структура

Проектната организациска структура сè повеќе наоѓа примена кај современите компании каде што работењето е на основа на проекти, за да побрзо и поефикасно се реагира на потребите на пазарот. За секој поединечен проект се поставуваат тимови од луѓе кои ги имаат потребните квалификации, знаења и вештини за успешно реализирање на проектот. По завршување на проектот, тимот се распушта. Овој модел се користи кога компанијата се соочува со некој сложен проблем, па треба брзо да се реагира и да се приспособи, користејќи различни ресурси.



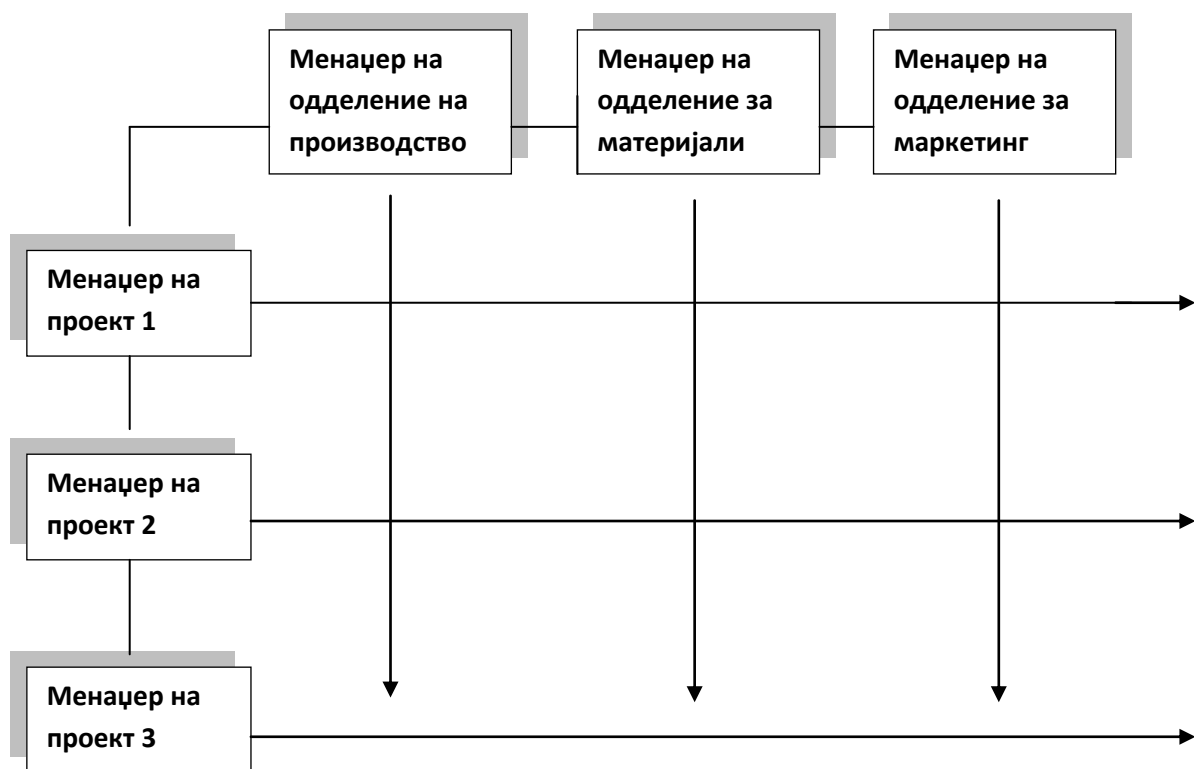
Слика бр.6 Проектна организациска структура

Тимска организациска структура, како што кажува и самото име, подразбира организациски модел кој базира на тимови, и тоа на сите нивоа од највисоко до најниско ниво. Овој модел на организациска структура е прилично нов модел кој е во фокусот на вниманието како во современите теоретските истражувања на менаџментот така и во праксата на високоразвиените организации. Постојат многу фактори кои придонесуваат за почеста застапеност на тимовите во организациите: тимската работа ја зголемува продуктивноста, квалитетот и профитабилноста, поголема флексибилност, подобри можности за искористување на квалификуваниот кадар и сл. Во иднина овој модел на организациска структура ќе биде применуван многу повеќе. Организациите ќе имаат потреба да вклучат различни тимови во својот организациски дизајн за да можат благовремено да реагираат на големите предизвици кои ги носи современото окружување.



Слика бр.7 Тимска организациска структура

Матричната организациска структура е најсложениот и најконфликтниот организациски механизам поради што таа се применува кога во ситуации кога ни еден друг модел на организациска структура не е делотворен. Овде се комбинираат елементи на функционалниот и проектниот модел со цел да се искористат предностите и на двата модела. Овој вид на организациска структура е значително пофлексибилна од останатите. Кај неа се јавуваат две компоненти: вертикална, која ги претставува функциите и хоризонтална - проектите. Таму каде што се вкрстуваат овие две компоненти се наоѓаат вработени кои се членови на одделна функција, но и учествуваат во некој проект. Матричната структура создава двојни линии на авторитет, одговорност и оценување и контрола, што е една од нејзините основни слабости.⁷² Сепак овој модел има и низа предности поради кои доста е застапен во современите организации: овозможува флексибилно распоредување на човечките ресурси, обезбедува ефикасна координација потребна за давање одговор на окружувањето, помага при донесување комплексни одлуки, можности за развој на производните и функционалните способности и сл. Во средно големи организации со широка производствена програма, матричниот модел е најдобар и дава најдобри резултати. Претставена е на шемата подолу:



⁷² Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ.(2001), Стратегиски менаџмент, Екон. факултет-Скопје стр.216

Сите овие структури си имаат своја улога и зависат од големината, распространтоста, видот и дејноста на претпријатието. Така на пример, додека претпријатието е мало, ќе се применува едноставна или функционална организациска структура. Како што се развива организацијата, со ширење на деловните активности на различни подрачја или проширување на производствената програма, се пристапува кон дизајнирање на дивизионални структури. Современите организации, пак, кои работат во сложени конкурентски услови, сè повеќе применуваат проектна, тимска или матрична организациска структура.

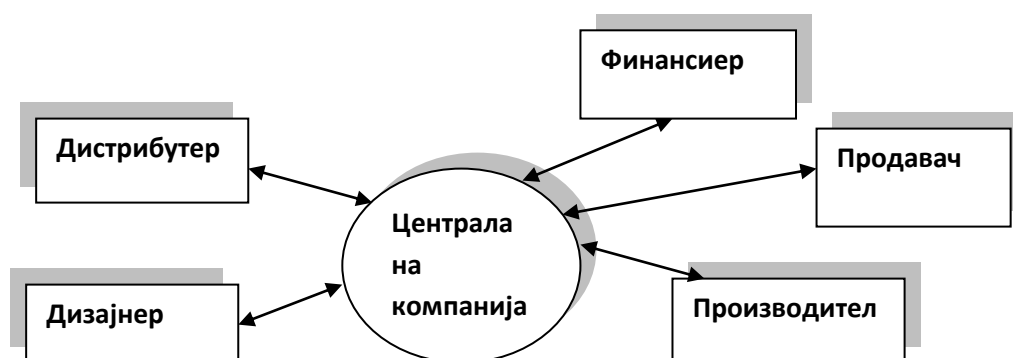
3.6. Современи модели на организациска структура

Крајот на дваесеттиот век и почетокот на дваесет и првиот век се карактеризираат со бројни, разновидни и изразито динамични, неретко непредвидливи промени во окружувањето. За да опстојат денешните компании, треба на што подобар и побрз начин да реагираат на предизвиците на окружувањето. Современите организации треба да бидат флексибилни, лесно приспособливи на промените, рационални во искористувањето на ресурсите за да можат да бидат ценовно конкурентни и да имаат непосредни контакти со добавувачите и потрошувачите. Во едни такви услови на работење, клучно прашање на кое сите компании бараат одговор е какви модели на организациски дизајн треба да изберат кој ќе биде соодветен за новите предизвици. Едно е сигурно - познатите модели на дизајнирање на организациите, кои веќе ги споменавме, повеќе не задоволуваат, не осигуруваат ефикасност.⁷³ Затоа е потребно истражување на нови модели на организациски дизајн. Најпознати нови организациски модели се:

- Мрежна организациска структура;
- Федерална организациска структура;
- Организација без граници.

⁷³ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.269

Мрежната организациска структура се создава со примена на информациската технологија и техника. Постојат многу облици на мрежни организациски структури - модуларна, виртуелна организација, отворена организација, организација заснована на интерни, стабилни и динамични мрежи. Во суштината на мрежните организациски структури е во поделбата на активностите на организацијата на основни активности во кои таа е лидер, и активности кои ги екстернализира, односно ги препушта на други организации со кои формира сојуз или афилијација.⁷⁴ Значи овој модел на организација бара постоење на силно организациско јадро, околу кое се собираат повеќе други организации, добавувачи, трговци, посредници, финансиски организации и други кои се поврзани со средства на информатичка технологија. Многу светски компании со успех ја применуваат мрежната структура на NIKE, IBM и др. Предности на овој модел на организациско дизајнирање е постигнувањето на голема флексибилност, висока конкурентност на светските пазари, подобро задоволување на потребите на потрошувачите, намалени административни трошоци и други трошоци. Главни недостатоци се отсуството на директна контрола, намалена лојалност на вработените и опасност од губење на одредени организациски делови. Шематски мрежната организациска структура е претставена подолу:

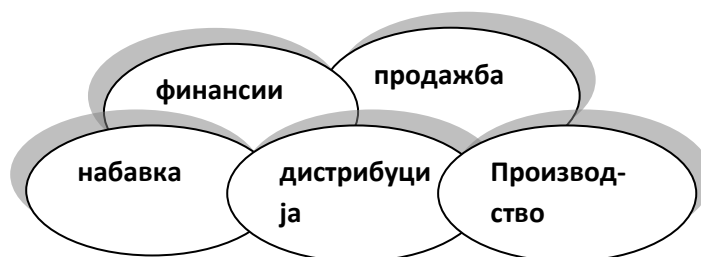


Слика бр.9 Мрежна организациска структура

⁷⁴ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.269

Федералната организациска структура е исто така современ модел на организациски дизајн применуван во практиката. Овој модел подразбира централна организација која ги координира активностите на поголем број придружни фирми, но кои се независни во своето делување и не се во директни врски со централата. Централната фирма само врши силна финансиска контрола, но им остава простор за самостојно функционирање на придружните фирми. Најдобар пример на компанија што применува федерален модел е Jonson & Jonson, која е составена од 166 единици кои се независни во делувањето и функционираат како посебни компании.

Организација без граници е најнов современ модел на организирање на работите во една компанија која настанува како резултат на развојот и примената на информатичката технологија и средствата за комуникација. Во суштината на овој модел е елиминирање на внатрешните граници за поврзување на деловите на компанијата и надворешните граници кои ја поврзуваат со надворешното окружување.⁷⁵ Кај овие организации може да се случи и физички да не постојат, а сепак остваруваат одлични резултати. Луѓето се формираат во тимови кои работат без граници, односно ги надминуваат бариерите кои ги поставува хиерархијата и авторитетот, функциите или географските подрачја. Шематски организацијата без граници е претставена:



Слика бр.10 Организација без граници

Принципи на работењето кај овој модел на организирање се висока ангажираност од сите вработени, брзо извршување на сите задачи и

⁷⁵ Masic, Branislav; (2010); Menadzment; Principi, Koncepti i Procesi; Univerzitet Singidunum -Beograd

непостоење на граници. Организацијата без граници фактички претставува една симбиоза од мрежна и тимска организација.

3.7. Современи пристапи на промени во организациската структура

Организациската структура е важен сегмент за успешно функционирање на една организација, но таа не мора еднаш засекогаш да е дадена. Во услови на развој на високо конкурентна глобална економија, со брзи и непредвидливи промени, менаџерите мора да размислуваат потемелно за дизајнирањето на организацијата, да спроведуваат промени за да се опстане во светот на бизнисот. Во зависност од комплексноста, разновидноста и специфичноста на целите и способноста да се менува или приспособува на промените во окружувањето, организациската структура мора да се поставува на функционален начин. Во литературата постојат многу модели на процеси на организациска трансформација кои опфаќаат промени во организациската структура. Најпознати пристапи на промени во организациската структура се:

- *Реорганизација или реструктурирање;*
- *Реинженеринг;*
- *Намалување (Downsizing).*

Реорганизацијата претставува преуредување на организацијата со цел да се подобри ефикасноста на работењето. Таа опфаќа парцијални организациски активности во поголем или помал обем, насочени кон одредени димензии на организациската структура. Со други зборови, реорганизацијата подразбира промени или подобрувања на постоечката организациска структура, односно промени во организацискиот модел на едно претпријатие. Промените најчесто опфаќаат спојување или раздвојување на две или повеќе организациски единици, укинување на постоечки или воведување на нови организациски единици, формирање проектни тимови за реализација одредени задачи, промени во распонот на контрола и сл. Реорганизацијата подразбира големи промени во организациската структура кои многу често подразбираат намалување на бројот на менаџерски нивоа, преместување на некои

активности или функции, како и намалување на бројот на вработени. Добро спроведена реорганизација може да обезбеди побрзо работење затоа што организацијата ги надминала пречките кои ја успоруваат реакцијата на промените во окружувањето. Сепак иако таа може да ги подобри резултатите на работење, во услови на евентуална поголема криза која го затекнала целото претпријатие потребни се покрупни промени на организациска трансформација. Причини кои доведуваат до реорганизација се: интерни - кои произлегуваат од интерните услови на работење на организацијата и екстерни - кои произлегуваат од промените на надворешното окружување. Постојат два типа реорганизација: дефанзивна реорганизација и стратешка реорганизација. *Дефанзивната реорганизација* е всушност делумна реорганизација која се спроведува брзо и трае кратко, а опфаќа намалување на бројот на вработени со отпуштање и финансиска санација. *Стратешката реорганизација* е целосна реорганизација која трае подолго време, посложена е и опфаќа активности поврзани со управување на човечките ресурси, вложување во нови проекти, производи, пазари.

Реинженерингот е понов концепт на организациска трансформација, кој предвидува воведување на радикални промени кои вклучуваат нов организациски дизајн и нов лик на организацијата во целина со цел да се подобри целокупното работење. На овој начин сака да се постигне прекин на континуитетот на воспоставените правила и процедури кои се развивале подолг период и како такви се составен дел на организацијата. Реинженерингот всушност претставува редизајн на процесите, процедурите и правила на работење кои порано не биле доведувани во прашање и биле прифатени такви какви што се. Со други зборови, реинженерингот не е подобрување на постоечкиот модел на организирање, туку комплетна промена и воведување на сосема нов модел кој опфаќа промени во структурата, културата и технологијата. Реинженеринот базично значи да се земе пристап на чиста табла, што значи да се тргнат на страна сите мисли за тоа што се работи сега, и да се гледа како најдобро може да се дизајнира работата во иднина.⁷⁶ Во поглед на организациската структура реинженерингот води кон промени на структурата од строга вертикална кон повеќе хоризонтална, што во суштина

⁷⁶ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.404

значи примена на концептот на тимска работа, заедничка доверба, поголема децентрализација во одлучувањето. Причини поради кои има потреба од реинженеринг се: брзите промени, силната конкуренција и софистицираните потреби на потрошувачите.

Намалување или downsizing е специфичен облик на организациска промена и трансформација кај кој се врши намалување на големината на организацијата поради приспособување на работењето при настанати тешкотии. Целта на оваа активност е да се намали организацијата во големина, но притоа да се направи здраво јадро кое може да оствари позитивни ефекти и да се спаси организацијата од пропаѓање. Она што е карактеристично за организациската структура при намалувањето како пристап е добивање на порамна, посплескана структура со помала хиерахија, флексибилна структура која лесно се приспособува на промените. Методите на downsizing кои се применуваат во пракса се:

- намалување на бројот на менаџерски нивоа;
- намалување на бројот на вработени со отпуштање;
- укинување на специјализирани функции;
- привремено пензионирање и доброволни замени;
- стеснување на производните програми.

Според методите кои се применуваат во пракса, се разликуваат три вида на downsizing стратегии:⁷⁷

- *стратегија на редукција на бројот на вработени* која подразбира користење на различни механизми за намалување на работната сила во претпријатие, предвременно пензионирање, трансфери и преместувања, а во одредени случаи и отпуштање и прогласување на технолошки вишок.
- *стратегија на организациски редизајн* чијшто фокус е да се намали обемот на работа, но не и бројот на вработени. Опфаќа активности на елиминација на функции, хиерархиски нивоа, групи или дивизиии, производи. Ваквата нова структура може да биде далеку поефикасна поради нејзината едноставност.

⁷⁷Tissen, R., Andriesen, D., Deprez, F.L., *Dividenda znanja* (prevod sa engleskog), Adižes, Novi Sad, 2006. според Mašić, B STRATEGIJSKI MENADŽMENT; Noviji koncepti i pristupi u strategijskom menadžmentu., Univerzitet Singidunum, Beograd str.496

- *Системска стратегија* која се разликува од претходни две стратегии бидејќи таа опфаќа промени во организациската култура, ставовите и вредностите на вработените. Оваа стратегија подразбира поедноставување на сите аспекти на организацијата, на целиот систем. Бидејќи оваа стратегија зазема долгорочна перспектива, може да се случи да се видат веднаш подобрувањата како што може тоа да се види при стратегијата на намалување на вработените.

Сепак овие три downsizing стратегии не се исклучуваат меѓусебно. Тоа значи дека која било стратегија да се применува, може да се комбинира со останатите две со цел да се добијат подобри резултати.

3.8. Формирање на меѓународна организациска структура

Едно од најважните стратегиски прашања за успешна имплементација на меѓународна стратегија е формирањето на меѓународна организациска структура. Сосема е јасно дека организациската структура која е воспоставена во организацијата која работи на домашен пазар нема да ги даде посакуваните резултати кога организацијата навлегува во интернационални подрачја. Организациите ја менуваат својата организациска структура во зависност од ширината на активностите кои се насочени кон странство. Обично, активностите во странство најпрвин се групираат во извозно одделение, за да се развијат во меѓународен сектор, преку интегрирање во производни, географски или функционални делови, при што се добиваат соодветни организациски структури.

Почетната меѓународна организациска структура обично се формира преку вметнување на **извозно одделение** во постоечката организациска структура. Почетните обиди на претпријатието да настапува на странските пазари се сведува на активности поврзани со извоз на постојните производи без посебни приспособувања. Според тоа во постојната организациска структура, активностите кои се однесуваат на меѓународните операции се групираат во одделение за извоз кое е под директна контрола на генералниот директор. Како што растат меѓународните активности на претпријатието, односно се зголемува пазарното учество во меѓународните пазари, извозното одделение станува претесно да ги опфати и координира тие активности и

прераснува во **меѓународен оддел или сектор**, односно сектор за работа со странство. Овој сектор има сопствена организациска структура која има автономни супсидиери во различни земји каде што се продаваат производите произведени во домашните фабрики или пак дислокација на производството во странство.

Во понатамошното ширење на меѓународниот бизнис и зголемувањето на приходите што се остваруваат од странство се јавува потреба од формирање на **глобална меѓународна структура**. Менаџерите стануваат свесни за профитите што може да се остварат на светските пазари и затоа вршат реорганизација на активности според различни критериуми во зависност од генералната меѓународна стратегија.

Наједноставна глобална структура е **глобалната структура според деловни функции** кај која меѓународните активности се групираат според деловните функции: маркетинг, производство, финансии, истражување и развој и сл. Позитивни резултати оваа организациска структура дава кога има стандардизација на производството и не е преголем обемот на производство.

Кога претпријатието почнува да го редизајнира производството и формира поголем број производствени сектори за полесно да настапува во интернационалните подрачја се употребува **глобална производна структура**. Секој производствен сектор е раководен од произведен менаџер кој е одговорен за сите функции поврзани со производството и дистрибуција на производите на меѓународните пазари. Глобалната производна структура е поволна кога претпријатијата настапуваат со продажба на стандардизирани производи ширум светот, а негативното е што производните сектори во различни земји може да си конкурираат наместо да соработуваат.

Глобална географска структура се применува кога меѓународните активности се распространети на повеќе географски подрачја, односно различни земји и региони. Менаџерите на овие сектори се одговорни за координирање и управување на активностите на одделни региони. Претпријатија кои ја применуваат глобалната географска структура се оние кои имаат зрели производи, блиски производни линии како и стабилни технологии. Исто така и кај оваа глобална структура постои ризик од голема автономија на одделни географски региони, зголемени трошоците од дуплирање на

производството и човечките ресурси во различни земји, отежната контрола од страна на централата и сл.

Во услови кога на странските пазари се јавуваат групи потрошувачи со различни барања и потреби, за да се работи ефикасно, се формира **глобална структура според потрошувачи**. За да се излезе во пресрет на специфичните барања на купувачите се создаваат сектори за продажба на посебни купувачи, на пример, индивидуални корисници, деловни корисници, влада и сл. Значи организацијата на активностите не е според подрачјата на потрошувачите односно нивната локација, туку според карактерот и барањата на потрошувачите.

Глобална хибридна (мешана) структура е комбинација на различни типови на меѓународна организациска структура извозно одделение, глобална производна, географска или според функции. Според тоа, во организациската структура може да ја случи да има извозно одделение за одредени производи или меѓународен сектор за франшиза и производни сектори за некои производи кои се конкурентни на странските пазари.

Глобална матрична структура ги користи предностите на географската, функционална или производната структура кога организационите единици се одговорни пред повеќе сектори: произведен, функционален или регионален. На овој начин повеќе сектори ја делат одговорноста и преку подобрување на меѓусебната интеракција и соработка ќе се постигнат подобри резултати од работењето. Овој вид меѓународна организациска структура наоѓа примена кај претпријатија кои имаат високо ниво на различни производи и остваруваат големи профити на странските пазари.

Според ова може да се заклучи дека секое претпријатие во зависност од големината на активностите во странство, односно бројот на продадени производи во странство и учеството на странските пазари ќе креира меѓународна организациска структура која најмногу ќе одговара. Изборот на соодветна организациска структура на претпријатие што работи во интернационални рамки треба да обезбеди оптимализирање на меѓународниот бизнис со постигнување на максимални резултати во секоја земја.

3.9. Меѓусебната условеност на организациската структура и стратегија

За да може една организација успешно да ја имплементира својата организациска стратегија мора да посвети внимание на тоа како е структурирана. Организациската структура покажува како се поделени работните активности, како се групираат во организациски единици и како воспоставуваат механизми на координација за да се остварат целите. Затоа уште во процесот на дефинирање на стратегијата треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација. Врската помеѓу организациската стратегија и структура, односно нивната меѓусебна условеност била предмет на истражувања на многу познати автори.

Алфред Чендлер, професор на Харвард, го предлага едно од фундаменталните правила во стратегискиот менаџмент - “ако структурата не ја следи стратегијата ќе има неефикасни резултати” или пократко “структурата ја следи стратегијата”. Според тоа, логички е да се заклучи дека структурата треба да одговара на стратегијата, но и дека структурата е во подредена положба во однос на стратегијата; таа се формира откако се донесени главните стратегиски одлуки. Но сепак, според одредени автори ваквиот став сериозно ја потценува улогата на структурата, па затоа понекогаш и стратегијата ја прати структурата.

Правилото што го поставил Чендлер се базира на историските истражувања на познати американски компании како Џенерал Моторс, Ексон и Ди Пот. Тој во анализите на овие компании, пример во Ди Пот, видел дека проблемите со намалените перформанси во стратегиите се резултат на несоодветните структури. Затоа решението на проблемот не бил да се напуштат постоечките стратегии, туку да се пристапи на нова организациска структура од функционална во мултидивизионална.⁷⁸ Понатаму ако настанат промени во стратегијата, неопходно ќе биде да се направат и промени во структурата т.е. потврдил дека структурата ја следи стратегијата. Д.Хал и М.Саиас ја потврдија поврзаноста на структурата и стратегијата, но нагласија

⁷⁸ Johnson, Gerry, ; Scholes, Kevan, Whittington, Richard;(2008) Exploring corporate strategy, Person Education Limited, p.466

дека условеноста е во обратна насока.⁷⁹ Веќе воспоставената организациска структура многу повеќе ги детерминира видовите на стратегиски можности што ги разгледува и избира менаџментот и структурата може да биде ограничувачки фактор за изборот на стратегијата. На пример, многу е лесно за компанија со децентрализирана мултидивизионална структура да прифати стратегија на аквизиција. Од друга страна на мултивизионална структура е потешко да се согледаат можности за иновации и знаење. Со други зборови, структурата ја обликува стратегијата. Во истиот контекст Хенри Миндзберг заклучил дека “структурата ја следи стратегијата како што левата нога ја следи десната”.⁸⁰ Стратегијата и структурата се поврзани реципрочно, не само еднонасочно. Миндзберг нагласува дека едноставниот пристап во анализата на структурата и стратегијата може да биде погрешен. Структурата не може секогаш да биде коригирана после направен избор на клучните стратегиски одлуки. Менаџерите мора да проверат дали постоечките структури не ги ограничуваат видовите стратегии кои ги земаат предвид.

3.10. Усогласување на организациската структура и стратегија

Стратегиското одлучување има цел да ја подобри стратегиската позиција на претпријатието во догледна иднина иницирајќи акции во сегашноста. Стратегиските одлуки мораат да бидат донесени врз база на внимателна анализа и знаења во подрачјата на делување. Структурата е клучен елемент при одредување на стратегиската позиција имајќи го предвид потенцијалот на организацијата. Веќе споменавме дека меѓусебната поврзаност на стратегијата и структурата е неспорна и таа тргнува од различни појдовни точки: структурата ја следи стратегијата, структурата ја ограничува стратегијата или тие се во реципрочна врска. Како и да е, стратегијата и структурата мора да бидат усогласени за една компанија да ги оствари поставените мисија и цели. Се смета дека треба да се создава интерна организациска структура околу критичните фактори за успех и клучни задачи,

⁷⁹ D.J. Hall and M.A. Saias, (1980), ‘Strategy follows structure!’, *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2 pp. 149–163.

⁸⁰ H. Mintzberg, (1990 ‘The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management’, *Strategic Management Journal*, vol. 11), pp. 171–195.

со кои ќе се реализира стратегијата на претпријатието. Усогласувањето на структурата со стратегијата се одвива во пет етапи:⁸¹

- потребно е најпрво да се укаже на клучните функции и задачи потребни за спроведување на стратегијата;
- оценување кои се функциите и задачите кои се критични за успехот на стратегијата, а кои може да имаат советодавен карактер;
- настојување стратегиските критични функции и единици да станат главни блокови во организацијата;
- одредување кој степен на авторитет ќе биде потребен за да се раководи со секоја организациона единица, имајќи ги предвид користа и трошоците од децентрализираното одлучување;
- обезбедување на потребно ниво на координација помеѓу организационите единици.

Според тоа, новата стратегија по правило ќе бара и рedefинирање на организациската структура, која би ја поддржала стратегиската визија. При формулирањето на стратегијата, пожелно е да се разгледа какво влијание ќе има стратегијата врз структурата. Ако кажеме дека не може да се дизајнира структура без познавање на стратегијата, исто така и нема успешна стратегија без соодветна структура. Еднаш формирана организациска структура битно ќе влијае врз процесот на стратегиско одлучување. Приспособувањето на организациската структура во однос на стратегијата на претпријатието може да се манифестира на различни начини во зависност од причините кои довеле до неусогласување. Понекогаш усогласувањето на структурата со стратегијата ќе бара реинженеринг или реструктурирање. Сепак, треба да се има предвид дека во одредени случаи ни со промени во структурата нема да се постигне посакуваното усогласување со стратегијата, па во таков случај може да се јави потреба од преиспитување на формулирана стратегија. Со еден збор, целта е да се усогласат овие две важни димензии на организацијата, а начинот како тоа ќе се направи ќе зависи од умешноста на стратегискиот менаџер.

Стратегијата може да се дефинира како начин на реагирање на случувањата во окружувањето. За да може едно претпријатие да ги оствари своите цели во конкретно окружување, потребно е да бара начини како тоа ќе

⁸¹ Milisavlevic, M; (1996) Strategijski mendoza; Megatrend- Beograd str.197

го прави т.е. да бара соодветна стратегија. Без разлика дали ќе станува збор за нова или значајно модификувана стратегија, таа врши притисок врз структурата, на која мора да се реагира на соодветен начин. Ако не дојде до такво приспособување, ќе се случи неефикасност во работењето и нереализација на целите. На тој начин окружувањето влијае врз стратегијата на организацијата, а преку неа и на структурата.

Голем број истражувања несомнено ја потврдија врската помеѓу стратегијата и структурата и потребата од нивно усогласување. Слободно може да се заклучи дека односот на структурата и стратегијата е прилично комплексен и на него треба да се гледа преку согледување на многу фактори кои доаѓаат од интерното и екстерното окружување. Исто така треба да се има предвид и дека на истите интерни и екстерни фактори различни претпријатија различно реагираат. Одредени варијабли во дадена ситуација бараат стратешко приспособување во делот на формулирање на стратегијата, но и во делот на организациската структура која мора да се приспособува на неа.

Може да се заклучи дека организациската структура не може да се планира без познавање на стратегијата, како и дека нема ефикасна стратегија без адекватна организациска структура.

IV. Развивање организациска култура во функција на имплементација на стратегијата

Организациската култура или корпоративна култура е “мека” варијабла од која во голема мера зависи организацискиот успех. Функционирањето на секоја организација се базира на спој помеѓу стратегијата, организациската култура, структура и стилот на управување.

Ако организациската структура е рамката, тогаш организациската култура е мекото “ткиво” кое како невидлива рака и катализатор обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

Затоа е важно да се сфати нејзиното значење, карактеристики, содржина, различните модели на организациска култура и усогласувањето со стратегијата во насока на успешно извршување на стратегиските цели и мисија.

4.1. Значењето и карактеристики на организациската култура

Организациската култура заедно со организациската клима претставуваат една од основните теми на истражување во современата организациска теорија. Многу истражувачи на организациската теорија ја ставаат корпоративната култура во редот на најсилната и најстабилна алка која делува во организациите. За да се разбере значењето и карактеристиките на организациската култура, потребно е прво таа да се дефинира, што не е ни малку едноставно да се направи. Низ организацискиот развој, многу автори се потрудиле да го објаснат и дефинираат поимот организациска култура и затоа не може да се зборува за една прецизна и точна формулација. Некои од прифатените дефиниции на организациска култура се следниве:

➤ Наједноставна дефиниција на организациската култура дал Дил и Кенеди: организациската култура се објаснува со изјавата “начин на кој работиме овде”.⁸²

⁸² Deal, T. E., Kennedy, A.A. (1988): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books.

➤ Организациската култура е поделен збир на убедувања, очекувања, вредности и норми, кој влијае како членовите на организацијата се однесуваат меѓусебно, и соработуваат, за да ги остварат организациските цели.⁸³

➤ Збир на главни вредности, верувања, разбирања и норми кои ги разменуваат членовите на организацијата.⁸⁴

➤ Организациската култура е збир на отворени и тајни правила, вредности и принципи кои се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата, таа обезбедува смисла за членовите на организацијата.⁸⁵

➤ Организациската култура е релативно траен и специфичен систем на основни облици на однесување, вредности, уверувања, норми и обичаи кои го одредуваат организациското однесување и ги насочуваат сите активности на поединците и групите кои го сочинуваат организациите.⁸⁶

Од наведените дефиниции може да се заклучи дека организациската култура опфаќа низа елементи кои директно се поврзани со начинот на однесување на вработените во насока на остварување на организациските цели. Овде пред сè би ги споменале вредностите, ставовите, нормите на однесување, обичаи, принципи и правила на работење кои ја опфаќаат нејзината содржина. Исто така, многу јасно се согледува социјалната димензија на културата, односно нејзиното формирање во рамките на организацијата како социјална единка. Според начинот на создавање, од дефинициите се согледува дека таа настанува како резултат на меѓусебните интеракции на вработените и заедничкото искуство кое го стекнуваат низ секојдневното работење. Значењето на организациската култура се согледува преку влијанието што таа го има за функционирањето на организацијата и организацискиот успех. Концептот на културата е алатка во рацете на менаџерите која им помага полесно да ги разберат скриените сложени аспекти на организациското живеење. Културата опслужува две важни функции во организацијата:⁸⁷

⁸³ Jones, R.Gareth, George, M.Jennifer, (2008) Современ менаџмент, глобал комуникации, Скопје Превод за РМ, стр.412

⁸⁴ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Westernp.85

⁸⁵ Burke, W., Litwin, G. H., (1992): JOURNAL OF MANAGEMENT, 3, 1992. p. 532

⁸⁶ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојациоски Димитар;(2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.302

⁸⁷ Постолов, Кирил; Дракулевски Љубомир (2010); Организација, МОН-РМ стр.62

- Ги интегрира членовите, со што тие знаат како да се поврзат еден со друг,
- Таа ѝ помага на организацијата да се адаптира на надворешната околина.

Други важни функции на организациска култура се следниве:

- Поставување стратегиски цели и вредности кои се основа за управување на организацијата;
- Поставување контрола на однесувањето во организацијата;
- Поставување механизми на координација во организацијата;
- Воспоставување механизми за совладување на конфликтите во организацијата и решавање на проблемите;
- Влијание врз мотивацијата и моралот на вработените, продуктивноста и ефикасноста, поттикнувајќи ја иновативноста и креативноста;
- Воочување на особини на вработените кои ќе се наградуваат или казнуваат.

Во литературата превладуваат размислувања дека организациската култура ја зголемува конзистентноста на вработените во однесувањето и нивната приврзаност кон организацијата. Од гледиште на вработените, културата ја намалува двосмисленоста, обезбедува водич како да се извршуваат работите и кои задачи имаат приоритет во извршувањето.

Културата е основа на однесувањето на луѓето. Во таа насока културата ги има следниве карактеристики кои се важни за разбирање на односите во организацијата:

- Културата се создава и одржува помеѓу менаџерите и вработените;
- Културата се стекнува т.е. се учи, што значи нема генетско потекло, не е биолошки наследена;
- Културата е деллива, што укажува на тоа дека се споделува помеѓу членовите на организацијата;
- Културата е трансгенерациска, односно таа се пренесува од генерација на генерација;
- Културата е приспособлива, што подразбира приспособување на луѓето на средината и настаните;

Организациската култура има големо значење за успешното имплементирање на стратегијата во организацијата. Нема сомнени дека таа има влијание врз целокупното работење и може да придонесе за поголема ефикасност на организацијата. Секое претпријатие има своја организациска култура која е уникатна и која го отсликува начинот на работење и живеење во неа. Сепак, организациската култура може да влијае и позитивно и негативно. Таа може да биде “тајната формула на успехот”, но исто така и “тивок убиец”. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа. Затоа, менаџерите треба добро да ја познаваат културата во претпријатието, да ја приспособува на ситуацијата и истата да ја стават во функција на остварување на организациските цели и стратегија.

4.2. Содржина на организациската култура

Со цел да се разбере организациската култура и влијанието врз работењето во организацијата, потребно е да се анализира содржината преку нејзините составните елементи. Постојат многу начини на класификација на составните елементи од содржината на организациската култура. Можеби наједноставен и најприфатлив начин е поделба на два вида елементи на организациска култура когнитивни и симболички.

Во **когнитивни елементи** на културата спаѓаат: верувања, вредности, очекувања, претпоставки, чувства, етика, значења, неформални правила, поглед на свет, начин на мислење и сл.

Симболични елементи се следниве: јазик и жаргон, приказни, митови, легенди, ритуали, церемонии, физички изглед, логотип. Разликата помеѓу овие два вида елементи на организациската култура е во начинот на нивно манифестирање и обликување. Притоа, когнитивните елементи се тешко видливи, скриени се во човековата психа, но сепак тие ги обликуваат симболичните елементи. Од друга страна, симболичните елементи се видливи и лесно забележливи при работењето во организацијата, но тие всушност ги манифестираат когнитивните елементи.

Како најважни когнитивни елементи се споменуваат: базични претпоставки, верувања, вредности, ставови и норми на однесување.

Базичните (основни) претпоставки се најдлабоката компонента од когнитивната содржина на организациската култура. Тие го претставуваат основното човеково сознание и искуството за тоа каков е светот, како функционира и какво е окружувањето. Основните претпоставки се долготрајно животно искуство потиснато во потсвеста на човекот. Токму потсвесниот карактер на претпоставките ги прави тешки за откривање и менување. Тие имаат големо влијание врз перцепцијата и мислењето на луѓето.

Вредностите се оној дел од организациската култура кој укажува како треба да се однесуваме и кон која состојба треба да се стремиме. Вредностите фактички претставуваат постојани верувања дека одредено однесување или состојба, поединечно или во група, е повеќе прифатено од некое друго. Вредностите се идеали кон кои се стреми поединецот, групата и организацијата во целина.

Кога одредена вредност подолго време се покажала делотворна при функционирањето на организацијата, таа се потиснува во потсвеста и се трансформира во **верување**.

Верувањата се оној дел од когнитивната компонента на културата кои ги претставуваат причинско-последичните односи помеѓу појавите во реалниот свет. Овие верувања во најголем дел се со потсвесен карактер, што значи дека луѓето ги користат по автоматизам. На таков начин тие го намалуваат времето и енергијата кои се потребни за разбирање на светот кој ги опкружува.

Ставовите се релативно стабилен систем на верувања што ги има поединецот за некоја појава, објект или процес и според него се однесува на одреден начин. Во организациската култура ставовите се збир на верувања кои ги делат вработените за одредени ситуации при работењето во организацијата и поради кои во тие ситуации се однесуваат на определен начин. Понекогаш вработените не се однесуваат во согласност со нивните ставови затоа што врз нивните постапки влијаат и многу други фактори.

Норми на однесување се правила на однесување кои се прифатени од сите членови на организацијата и кои помагаат да се олесни комуникацијата во неа. Тие се важен дел од организациската култура бидејќи овозможуваат јасност, недвосмисленост во начинот на однесување на вработените при секојдневното работење.

Симболичните елементи ги сочинуваат сите материјални и нематеријални објекти и појави кои настануваат како резултат на заедничките вредности, верувања и претпоставки на членовите на организацијата. Сè што се случува во една организација практично е одраз на организациската култура од влезната врата до поздравот на портирот, изгледот на сметката, физичкиот изглед на зградата, внатрешното уредување на просториите, начинот на обраќање на колегите, закажувањето состанок кај директорот и сл. Дел од овие симболични елементи, кои се видливи и јасно се забележуваат, се поделени во три групи семантични, бихејвиористички и материјални.

Од **семантички симболи** посебно значење има *јазикот*. Тој претставува највпечатливиот симбол на културата во која се развива и го изразува знаењето и искуството кое го стекнале членовите во организацијата низ заедничното делување. Секоја организација има свој специфичен организациски јазик кој ја идентификува и ја прави различна од другите. *Приказните* се важен семантички симбол кои постојат во сите организации. Тие имаат цел да пренесат некоја порака која најчесто е вредност, верување или претпоставка која треба да се прифати или зацврсти. *Митовите* пак се измислени приказни кои исто така треба да пренесат некоја порака, иако не се потврдени и не можат да се проверат. *Метафорите* се фрази кои означуваат скратени компарации со цел да се истакне некое значење на објект, појава или процес.

Друга група на симболични елементи се **бихејвиористичките симболи**. Тие ги опфаќаат различните модели, обрасци на однесување на членовите на организацијата. Најзначајни бихејвиористички елементи се ритуалите и церемониите. *Ритуалите* се активности и постапки кои се повторуваат и се дел од навиките на вработените. Целта е со нив да се истакне некоја вредност или верување. Тие создаваат впечаток на познато окружување и придонесуваат чувство на сигурност кај вработените. *Церемониите*, пак, се настани кои поретко се случуваат за разлика од ритуалите, но кои оставаат трајни впечатоци кај вработените.

Материјалните симболи исто така манифестираат одредени верувања, претпоставки или вредности кои се пренесуваат на сите членови на организацијата, но и на надворешните субјекти. Материјалните елементи се бројни и разновидни и секој од нив отсликува некој дел од културата во

организацијата. Најчесто во оваа група културни елементи се споменуваат: *надворешниот изглед на зградите, внатрешниот мебел, начинот на облекување и логотипот.*

4.3. Основни димензии на организациска култура

Организациската култура е збир на интеракции помеѓу членовите на една организација, нивните сфаќања, чувства и однесувања, функционирање на организацијата, начини на донесување одлуки и последици од таквите одлуки. Таа е еден од најзначајните фактори кои влијаат врз задоволството на вработените. Спојувањето на индивидуалните со заедничните цели и поттикнување на одговорност од вработените се фактори за успешност на организациската култура. За подобро да се сфати нејзината суштина, потребно е да се согледаат димензиите на културата, за што постојат многу стојалишта во литературата. Според Стивен Робинс (Steven Robins) може да се разликуваат седум димензии на културата кои допираат во нејзината суштина.⁸⁸

1. **Иновативност и преземање ризик** - степен до кој вработените се охрабруваат да бидат креативни и да преземаат ризици;
2. **Насочување кон детали** - степен до кој се очекува од вработените да бидат прецизни, аналитични и насочени кон детали;
3. **Крајна ориентација** - степенот до кој менаџментот се фокусира на резултатите повеќе отколку на начините на кои резултатите се постигнати;
4. **Ориентација кон луѓето** - степен до кој менаџерите при донесување на одлуки ги земаат предвид човечките ресурси;
5. **Тимска ориентација** - степен до кој работните активности се организирани тимски, а не индивидуално;
6. **Стабилност** - степен до кој организациските одлуки и постапки обезбедуваат статус кво отколку раст;
7. **Агресивност** - степен на агресивност и натпреварувачки дух кај вработените, некооперативност.

⁸⁸ Robins P.Stephen, ESSENTIALS OF ORGANIZACIONAL BEHAVIOUR, seventh edition, San Diego State University, Prentice Hall Upper Saddle, New Jersey 07458 p.231

Седумте димензии на културата според Робинс шематски се прикажани на следнава слика.⁸⁹



Слика бр.1 Димензии на културата

Холандскиот професор Хофстеде (Hofstede) ги истражувал димензиите на националната култура кои имаат големо влијание и врз организациска култура. Тоа идентификувал пет клучни димензии на културата во организациите.⁹⁰

1. **Моќ - растојание** се објаснува со степенот до кој се очекува разлика во моќта помеѓу членовите на организацијата. Високо растојание на моќта значи дека одредени поединци имаат моќ над другите, а ниско растојание на моќта дека вработените имаат еднакви права.
2. **Индивидуализам - колективизам** го покажува степенот до кој членовите во организацијата делуваат како поединци или во група.

⁸⁹ Robins, Steven ; Coutler, Mary; (2005) Menagement 8th edition Organizational culture and the environment The constaints Power point presentation by Charlie Cook, Copy right Prentice hall inc.

⁹⁰ Mr. sc. Ranka Jekni: Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 1/2011., str. 103.-123.

3. **Избегнување неизвесност** ја означува границата до која членовите прифаќаат неизвесност и ризик.
4. **Машка - женска култура** е димензија на култура која базира на традиционалните машки и женски вредности. Машката култура потенцира пари, моќ, материјални добра, додека женската култура пријателство.
5. **Конфучиев динамизам** укажува на нивото до кое членовите на организацијата се водат од принципите на Конфучие кои се однесуваат на напорна работа, истрајноста, штедливоста и сл.

При анализата на организациската култура исто така многу важни димензии се следниве кои ја претставуваат силата на културата:

- **Опфатот на културата** - бројот на вработени кои ги прифатиле вредностите и нормите;
- **Ширина на културата** - бројот на вредности и норми кои ги делат вработените во претпријатието;
- **Длабина на културата** - степенот на приврзаност на вработените кон културните вредности и норми.

За правилно управување со културата во организацијата менаџерите мора да ги имаат предвид сите нејзини димензии. Тоа бара внимателна анализа на сите аспекти кои ги споменавме. Притоа треба да се знае дека културните вредности на индивидуално и организациско ниво може да се разликуваат. Организациската култура се однесува на одреден колективитет, односно за членовите на колективитетот, што значи дека таа не мора да биде поврзана со индивидуалните културни вредности. Културата во организацијата се однесува на начинот на кој вработените ја гледаат, слушаат и доживуваат организацијата.

4.4 Класификации на организациска култура

Во литературата постојат многу различни начини на класификација на организациската култура. Секоја класификација комбинира различни аспекти, односно димензии на културата, со што се создава аналитичка рамка за одделен вид односно тип на култура. Една од најприфатените класификации на организациска култура ја дава Чарлс Хенди (Charles Handy). Параметри кои

се земаат во анализата се ориентација кон луѓето или целите и диференцирање или урамнотежување на моќта и според нив се разликуваат четири типови организациска култура:⁹¹

1. Култура на моќ која укажува на значењето на лидерот во организацијата и неговата моќ која произлегува од контролата на ресурсите. Оваа култура нема елементи на бирократија бидејќи не постојат формални правила и прописи, туку таа се заснова на личноста на лидерот. Комуникацијата помеѓу членовите е на високо ниво и претежно е неформална. Најголема предност е брзината на реагирање на промените, меѓутоа таа е доста ризична бидејќи целосно зависи од една личност и неговите способности.

2. Култура на улоги е вистинска бирократска култура. Кај неа доминираат формалните правила и прописи и секој процес и однесување подразбира почитување на таквите правила. Оваа култура најмногу е застапена во големите бирократски организации кои се карактеризираат и со бирократска организациска структура. Главна предност е ефикасноста, а недостаток е нејзината крутост, недостаток на иницијатива и претприемништво.

3. Култура на задачи е систем на вредности и верувања кој главен акцент става на организацискиот успех и постигнувања, затоа уште се нарекува култура на постигнувања. Луѓето во оваа организациска култура не се ценат според хиерархиската позиција што ја имаат, туку според нивните способности самостојноста во постигнување на задачите, флексибилноста и иницијативата. Овој вид култура бара тимска или проектна организациска структура. Предноста на културата на задачи е флексибилноста, креативноста и иницијативата, додека главен недостаток е преголемата зависност од човечките ресурси.

4. Култура на поединци е специфичен тип на организациска култура кој најретко се среќава кај организациите. Карактеристично за оваа култура е што во фокусот се поединците и нивните лични интереси и цели кои се над организациските цели. Базична претпоставка на оваа култура е дека организацијата постои за да ги задоволи интересите и целите на поединците.

⁹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture

Токму поради тоа во реалноста тешко дека едно претпријатие би опстанало со ваков културен модел. Оваа култура уште се нарекува демократска култура.

Дил и Кенеди (Deal и Kennedy) уште во 1982 г. во својата книга *“Корпоративна култура, церемонии и ритуали на корпоративниот живот”* предлагаат една од првите класификации на организациска култура. Двете димензии според кои е направена поделбата се feedback-от – повратните информации за постигањата на организацијата и ризикот, односно степенот на несигурноста во деловните активности. Според овие параметри се разликуваат следниве четири типа организациска култура.⁹²

- **Мачо култура** која се карактеризира со висок ризик и брз feedback. Оваа култура е стресна поради високиот ризик и потенцијалните загуби на наградите. Фокусот е на сегашноста, а не на долгорочните перспективи на претпријатието.
- **Култура на работа и забава** исто така има брз feedback, но ризикот е на ниско ниво. Кај оваа култура акцентот се става на висока продуктивност, брзи акции и реакции со цел да се задоволат потрошувачите. Исто така таа е типична за големите компании и се карактеризира со тимски приод, ритуали и церемонии.
- **Култура на обложување** има бавен feedback и потребни се години за да се согледаат резултатите од работењето. Што се однесува до ризикот, тој е висок бидејќи инволвира големи развојни проекти.
- **Процес-култура** се јавува во организации кои имаат бавен или немаат feedback и низок ризик при работењето. Кај оваа култура акцентот се става на процесите, а многу помалку на резултатите.

Овие четири типа на култура се претставени на следната шема:⁹³

⁹² Ruis, Enrique; (2009) Discriminate or Diversity :Those Who Can See Through the Visible Can Achieve the imposible, Published by PositivePsyche.Biz Lothian, MD USA p.248

⁹³ Ruis, Enrique; (2009) Discriminate or Diversity :Those Who Can See Through the Visible Can Achieve the imposible, Published by PositivePsyche.Biz Lothian, MD USA p.248

		Ризик	
		Низок	Висок
Feedback и награди	Брз	Култура на работа и забава	Мачо-култура
	Бавен	Процес-култура	Култура на обложување

Слика бр.2 Видови култура според Дил и Кенеди

Според критериумите поврзани со надворешното окружување може да бара флексибилност или стабилност и стратегискиот фокус кој може да биде интерен или екстерен. Денисон разликува четири видови организациска култура претставени на шемата во продолжение:⁹⁴

		Потреби на околината	
		Флексибилност	Стабилност
Стратешки Фокус	Надворешна	Култура на приспособливост	Култура на постигнување
	Внатрешна	Култура на вклученост	Култура на постојаност

Слика бр.3 Видови култури според Денисон

Култура на приспособливост е комбинација од екстерно стратешко фокусирање и флексибилност кон окружувањето. Успехот на оваа култура зависи од способноста да се прифатат и спроведат промените. Оваа култура кореспондира со т.н. пазарна култура чијашто главна цел е да ги пресретнува потребите на потрошувачите.

Култура на постигнување е карактеристична за организации кои можат да бидат успешни само ако имаат јасна цел и цврста мисија и се ориентирани

⁹⁴ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Western p.92

кон резултатите. Оваа култура подразбира задржување на екстерниот фокус кон потрошувачите, но нема брзо приспособување на промените.

Култура на вклученост е култура каде се цени вклученоста на сите членови на организацијата и се потенцира значењето на соработката, тимскиот дух и заедништвото за да се постигнат добри резултати. Во поглед на околината постои приспособување на промените, но со нагласување на интерниот стратешки фокус.

Култура на постојаност е комбинација од интерен стратешки фокус со стабилност на околината. Кај оваа култура се нагласува важноста на интегративните процеси и координацијата на сите активности, рационалноста и дисциплината при вршење на работите. Се нарекува уште култура на конзистентност.

Освен споменатите класификации на организациската култура, во литературата која ја истражува оваа проблематика се среќаваат и многу други класификации кои опфаќаат различни аспекти на анализа. Во тој контекст би ги споменале и следниве поделби:⁹⁵

- **Доминантна култура и супкултура** во зависност од бројот на вработените кои ја прифатиле културата во организацијата;
- **Јака и слаба култура** според степенот на прифатеност и поддржување на заедничкиот систем на вредности, верувања, норми и сл.;
- **Јасна и нејасна култура** во зависност од тоа колку може да биде препознатлива за членовите, но и за надворешното окружување;
- **Одлична и ужасна** според основните карактеристики;
- **Партиципативна и непартиципативна** во зависност од степенот на партиципација на членовите во организацијата.

Сите видови и типови организациска култура кои ги наведовме погоре како такви претставуваат повеќе теоретски идеални модели. Во реалноста кај организациите може да се јават комбинации од различни типови кои опфаќаат различни културни димензии. Менаџерите треба добро да ја познаваат културата во организацијата и нејзините карактеристики за да знаат како правилно да управуваат со неа.

⁹⁵ Sikavica Pere, Novak Mijo; Organizacijska kultura, mcingula@efzg.hr power point presentation

4.5. Процес на формирање на организациската култура

Едно од најважните прашања поврзани со феноменот организациска култура се однесува на начинот на нејзиното создавање односно формирање. Организациската култура се развива низ времето на функционирање на организацијата, преку создавање на заеднички вредности, верувања, ставови, правила на однесување, симболи кои се прифатени од сите или поголемиот дел членови на организацијата. Најголема улога во обликувањето на почетната култура има основачот на организацијата кој се јавува во улога на доминантен лидер во неа. **Основачот** е централната фигура во претпријатието бидејќи тој ги контролира ресурсите, поседува најголема моќ и според тоа е во позиција да ги наметне своите претпоставки, вредности и верувања кои останатите вработени ќе морат да ги прифатат. Освен основачот како главна фигура, како извори кои влијаат на формирањето на базичниот културен модел, голем број истражувачи ги споменуваат и следниве: **националната култура** во која претпријатието работи и **видот на бизнисот**, односно гранката во која се наоѓа претпријатието. Откако ќе биде поставена основната културна рамка низ процесот на заедничко делување на сите членови во организацијата се случува процесот на понатамошно развивање и одржување на културата. Затоа при создавањето на постојана организациската култура неопходно е колективното искуство на вработените и заедничкото решавање на проблемите со кои се соочува организацијата секојдневно. Како главни фактори кои влијаат на процесот на креирање и одржување на успешен организациски модел на културата се следниве:

➤ **Личните особености на членовите на организацијата и процесот на селекција на нови членови.** Луѓето се најважниот елемент за успешно работење на едно претпријатие и тие се причината за постоење на разлики во организациските култури на претпријатијата. Личните вредностите, верувањата, нормите на однесување кои ги носат поединечните членови е неопходно да се вклопат во организациската култура. Членовите кои со текот на времето нема да можат да ги прифатат заедничките вредности може да ја напуштат организацијата. Затоа особено е важно при изборот на нововработени покрај стручните квалификации да се зема предвид и можноста тие членови да ја поддржат постоечката организациска култура.

➤ **Ефективни работни односи помеѓу вработените** има исто така влијание врз создавањето и одржување на организациската култура. Во секоја организација витален дел од нејзиното функционирање се интерните односи помеѓу вработените кои во основа зависат од менаџирањето на човечките ресурси. Овде пред сè мислиме на политиката на унапредување, политика на плати и бенефиции, политика на пензионирање кои имаат големо влијание врз степенот на почитување на заедничките вредности, степенот на лојалност кон организацијата, чувството на идентитет со организацијата. Од друга страна, односите на соработка и заемно помагање и претприемничката практика се движечка сила за креирање на силна организациска култура.

➤ **Однесувањето на врвните менаџери** може да претставува важен фактор во креирањето на културниот модел во организацијата. Секоја нивна акција, изјава, однесување е слика за сите останати вработени за тоа што е прифатливо, а што не во организацијата. Менаџерите кои целосно се обврзуваат кон општо прифатените културни вредности и норми на однесување праќа јасна порака за поддржување на организациската култура што ќе придонесе таков однос и на останатите вработени.

➤ Голема улога во формирањето на организациската култура имаат и **критичните настани** кои се случиле низ историјата на организацијата. Критични настани се случки во кои бил доведен опстанокот на претпријатието и нивното влијание врз организациската култура произлегува од решението како тој настан бил надминат во определениот момент. Онака како што претпријатието постапило при тие критични ситуации е веројатно дека ќе стане правило за секоја следна слична ситуација. Всушност, таквите кризни настани влијаат и на начинот на размислување на членовите и имаат долгорочен ефект врз организациската култура. Тие настани покажуваат кои однесувања се прифатливи, а кои не се.

➤ **Организациската структура** исто така има влијание во процесот на обликување на организациската култура. Сосема логично е дека организациите кои применуваат различни организациони модели на структура ќе имаат различни култури. Во крути бирокатски организациони модели кои се карактеризираат со висока централизација ќе се негуваат културни вредности на послушност и одговорност, додека во флексибилни

органски организациски модели ќе се развива култура на иновации и претприемништо.

Формирање и одржување на организациската култура не подразбира постоење на само еден засекогаш даден модел на организациска култура. Имајќи ги предвид различните околности и временските периоди на делување, постоечката организациска култура може да стане нефункционална. Тоа може да придонесе до промени на воспоставениот систем на вредности и креирање на нова култура која ќе носи нови начини на работење и мислење. Културата ја води организацијата. Таа е нејзиниот “оперативен систем” и покажува како нејзините членови работат, размислуваат и како се чувствуваат. Таа е динамична, флуидна и никогаш не е статична.

4.6. Усогласување на стратегијата со организациската култура

Организациската култура претставува многу важен аспект за стратегиските менаџери, бидејќи таа има влијание врз остварувањето на организациските цели и стратегија. Имајќи го предвид ваквиот став, менаџерите треба да се осигураат дека организациската култура ја поддржуваат, односно е усогласена со стратегијата на претпријатието.

Ако стратегијата се анализира како планска одлука со која се определуваат долгорочните цели на претпријатието и начинот како да се остварат, тогаш организациската култура е филозофијата на работење која идентификува свој начин на работење, политика и процеси. Организациската култура како “мека” варијалба и стратегијата како “тврда” варијабла во организациите имаат двонасочен однос на меѓусебно влијание и условеност. Организациската култура има влијание врз формулирањето и имплементацијата на стратегијата, но исто така и стратегијата може битно да влијае врз моделот на организациска култура и нејзиното менување. Нивната меѓусебна условеност и потребата од нивно усогласување се согледува низ следниве аспекти:

- Општиот прифатен модел на организациски вредности, верувања, норми на однесување имаат големо влијание врз начинот на интерпретација, перцепција на сите членови во организацијата, вклучувајќи ги и стратегиските

менаџери кои ја вршат стратегиската анализа и изборот на стратегиски опции. Според тоа организациската култура го детерминира изборот на можните стратегиски правци. Вреднувањето на стратегиските опции се прави преку критериуми кои базираат на вредностите и претпоставките на оние го прават изборот. Од друга страна изборот на стратегијата некогаш може да предизвика и потреба од промени во културата при формулирањето на стратегијата.

- Организациската култура нема влијание само во процесот на формулирање на стратегија, туку и во процесот на нејзиното имплементирање. Културата може да биде поддржувачки фактор, но и вистинска пречка во спроведувањето на стратегиските правци. Извршувањето на стратегијата опфаќа низа оперативни активности, кои е потребно да се усогласени со постоечкиот системот на организациски вредности, норми и верувања. Културата легитимира стратегија која се имплементира без проблеми и тешкотии.

- Организациската култура го определува начинот на кој се анализа окружувањето на претпријатието, кое е важен елемент при формулирање и имплементација на стратегијата. Културата одредува какви извори на информации ќе се користат, каков вид информации и начинот на кој ќе се добиваат. Исто така организациската култура определува на кој начин ќе се интерпретираат случувањата во окружувањето, и како истите ќе се вградат во процесот на стратегиски менаџмент.

Во процесот на имплементирање на организациската стратегија многу е важно да се постигне усогласеност на стратегијата со организациската култура. Примена на стратегија преку активности кои го поддржуваат базичниот културен модел на однесување, односно се во склад со културните претпоставки, вредности и верувања ќе имплицира успех во реализација на стратегиските цели. Важноста од усогласување на организациската култура со стратегија води кон оценка на т.н. културен ризик, кој се добива преку анализа на два критериуми - важноста на културата за стратегијата и степенот на културна компатибилност. Ваквиот однос шематски е прикажан во продолжение.⁹⁶

⁹⁶ Prof.d-r Janicevic, Nebojsa Organizaciona kultura I menadzment, Univerzitet u Beograd - Ekonomski fakultet

		Степен на културна компатибилност		
		Висок	Среден	Низок
Важноста на стратегија	Висока	Прифатлив ризик	Неприфатлив ризик	Неприфатлив ризик
	Средна	Занемарлив ризик	Прифатлив ризик	Неприфатлив ризик
	Ниска	Занемарлив ризик	Занемарлив ризик	Прифатлив ризик

Слика бр.4: Оценка на културен ризик

Во реалноста може да се јават и ситуации на неусогласување на организациската култура и стратегија. Во вакви ситуации постои некомпатибилност на културните вредности и претпоставки со активностите кои се преземаат за извршување на стратегијата. Резултат од неусогласеноста може да биде неизвршена стратегија, делумно извршена или преформулирање на стратегијата во текот на нејзиното имплементирање. Стратегиските менаџери во такви ситуации треба да применат еден од следниве пристапи:

- **Игнорирање на културата** што е тешко да се оствари. Овој пристап е можен само кај мали претпријатија кои немаат сè уште развиено културен модел;
- **Приспособување на културата со стратегијата.** Пристап кој е прилично неизвесен и комплициран за спроведување;
- **Приспособување на стратегијата со културата** што се применува кога има организациски трансформации;
- **Подготовка на план за спроведување на стратегијата и културата** се применува кога стратегијата е неопходна, а културата е силна и отпорна на промени.

Кога се разгледува односот помеѓу организациската култура и стратегија треба да се има предвид дека некогаш ќе се јави и потреба од промени или во

стратегијата или во културата. Долгорочната примена на одредена стратегија во претпријатието може да влијае врз организациската култура на тој начин што или ќе ја зацврсти или ќе предизвика промени. Формирање на нова стратегија на работење обично бара внимателна анализа на постоечката култура, дали и колкави промени ќе треба да се случат за успешно извршување. Целта на управувањето со културата и нејзиното усогласување со стратегијата е културните вредности, претпоставки и норми да се вградат во организациската стратегија и оперативните активности низ кои таа ќе се спроведува.

4.7. Менаџирање на култура на високи перформанси

Во време кога окружувањето на работење е турбулентно и неизвесно, организациската култура станува значајна бизнис-алатка за постигнување високи перформанси. Менаџерите сè повеќе стануваат свесни дека организациската култура е срцето на конкурентската предност, бидејќи е најтешкиот елемент што конкурентите можат да го копираат. Затоа во насока на остварување на подобри резултати, претпријатијата пристапуваат во креирање на култура на високи перформанси. Создавањето и одржувањето на култура на високи перформанси е навистина предизвик за менаџерите, но сепак е нешто што може да се направи. Култура на високи перформанси која го поддржува организацискиот успех треба да биде внимателно обликувана околу следниве три компоненти:

- Јасна корпоративна мисија и цели кои ги униформираат деловните одлуки, генерираат лојалност на потрошувачите, ги инспирира и поттикнува вработените и дава одговор на прашањето зошто постои претпријатието.
- Заеднички вредности кои се водич за однесувањето на вработените и кои влијаат на бизнис практиките на организацијата кон своите стеикхолдери. Се бара одговор на прашањето кои се водечките принципи на работење во претпријатието.
- Окружување кое ги охрабрува поединците во создавање на организациски резултати и културна основа.

Компаниите кои ги применуваат перформансите на бизнисот и културата како водилки во управувањето, го осигуруваат долгорочниот успех и развој на претпријатието. Голем број истражувања потврдуваат дека организациската култура е важен фактор за организацискиот успех. Сепак фокусот кон културните вредности не може да е доволен ако нема посветеност кон бизнис перформансите. Степенот до кој се врши интегрирањето на грижата за перформансите и грижата за културните вредности е претставено на следната шема:⁹⁷



Слика бр.5 Комбинирање култура и перформанси

Претпријатијата кои работат во квадрантот еден имаат слаб фокус и кон организациските перформанси и кон културата. Голема е веројатноста овие претпријатија да не успеат да преживеат и единствено што им преостанува е излегување од бизнисот.

Во вториот квадрант се претпријатијата кои имаат ориентација кон постигнување на високи резултати, но фокусот кон културните вредности е на ниско ниво. Овој пристап може да даде позитивни перформанси за бизнисот, но тие се краткорочни, затоа што тој е неодржлив без негување на базичните културни вредности.

⁹⁷ Jeff Rosenthal and Mary Ann Masarech; High-Performance Cultures:How Values Can Drive Business Results, preprint of an article published in Journal of Organizational Excellence © Spring 2003 p. 6

Претпријатијата чијшто пристап на работење го опфаќа квадрантот три имаат висок фокус кон создавање и одржување на силни културни вредности, што е особено важно за успешно работење. Но сепак, главниот недостаток е слабиот фокус кон бизнис резултатите, така што силната култура сама по себе нема да биде доволна за одржливост на долг рок.

И на крајот, во квадрантот четири е посакуваната точка, високи бизнис перформанси поддржани со силни културни вредности, но не е лесно да се стигне таму, а уште потешко да се остане. Всушност, овој пристап води кон создавање и одржување на култура на високи перформанси. Оние претпријатија кои успеваат во својата мисија и стратегиски цели да вградат силни културни вредности и притоа да ја задржат насоката кон високи резултати го осигуруваат организацискиот долгорочен успех.

За да се изгради моделот на култура на високи перформанси потребно е да постои т.н. културно лидерство. Менаџерите мора да постават јасна мисија и вредности кои ќе бидат прифатени од сите членови на организацијата. Улогата на менаџерите како културни лидери се состои во пренесување на вредностите и посакуваните резултати во секојдневните активности. Создавањето на силна култура подразбира обврзување и зајакнување на вредностите во кои веруваат и ги чувствуваат како свои. Културните лидери се тие кои можат да помогнат на организациите да ги пребродат денешните турбулентни настани. Затоа создавањето на модел на култура на високи перформанси е нешто кон што се стремат сите современи организации. Сè повеќе се истакнува големото влијание што културата го има врз организациските резултати.

4.8. Модел на организациска култура

Културата во претпријатието игра важна улога во работењето и затоа менаџментот треба да ѝ посвети соодветно внимание. Организациската култура заедно со организациската структура се клучни фактори за успешното имплементирање на стратегијата на претпријатието. Ова посебно важи за организациите кои имаат препознатлива култура како во потесното, така и во поширокото окружување. Според тоа, задача на менаџментот е да создаде организациската култура која е тешка за имитирање од страна на

конкурентските претпријатија. Претпријатијата се трудат да креираат уникатна, специфична култура која во крајна мера ќе го имплицира и имиџот што претпријатието го има во околината во која работи. Целта е да се создаде слика за претпријатието која лесно ќе се препознава од страна на потрошувачите. Сепак, тоа не е толку лесно бидејќи конкуренцијата на секаков начин се труди да ги копира успешните модели на култура.

Постојат многу модели на организациска култура кои помагаат да се креира, развива и одржува уникатна култура. Во претходното излагање веќе го споменавме моделот на култура на високи перформанси кој дава позитивни резултати. Освен што култура на високи перформанси го поддржува организацискиот успех, исто така помага во создавањето на специфична култура. За креирање уникатна култура друг познат модел развиле Грос и Шичман (Gross and Shichman) кој го нарекле "Еволуција на позитивната култура". Овој модел истакнува збир од методи и процедури кои менаџерите можат да ги користат за поттикнување кохезивна култура. Основата на моделот се согледува во акронимот **HOME** чијшто први букви се од англиските зборови историја (**H**istory), заедништво (**O**neness), членство (**M**embership) и измени на членството (**E**xchange).⁹⁸ Клучни поенти на моделот се следниве:

- Историја (**H**istory). Укажува на потребата да се развие чувство за историјата и традицијата на претпријатието. Тоа се постигнува со запознавање на историските настани и личности, преку комуникација со хероите кои биле дел од неа.
- Заедништво (**O**neness). Ја истакнува потребата да се развива чувството на заедништво во претпријатието со помош на културниот лидер и развивање мрежа на комуникации.
- Членство (**M**embership). Се согледува преку потребата да се создаде чувство за членство со примена на различни системи на наградување, напредување во кариерата, обука и професионален развој.

⁹⁸ Warren Gross and Shula Shichman, "How to Grow an Organizational Culture, Personnel, September, (1987), pp. 52-56

- Измени на членството (**Exchange**). Развивање на чувство за поттикнување на измени помеѓу членството, што се постигнува со интергрупна комуникација, партиципација во одлучувањето, меѓусебни интеракции и сл.

Авторите истакнуваат дека овие четири аспекти се услов за создавањето на силна кохезивна култура која ќе продуцира високи резултати во работењето. HOME моделот дава јасен приказ за процесот на културен развој кој ја поддржува идејата за повеќекратна методологија при анализа на истиот. Токму затоа едноставните истражувања на феноменот на организациска култура се неадекватни за разбирање на организациското однесување. Пренесувањето на културниот систем на вредности, верувања, норми од постарите на помладите членови, создавањето на заедништво, поттикувањето на чувството дека се дел од организацијата, како и потребата од промени во членството, се клучот за успехот на организацијата.

4.9. Модел 7-С

Во литературата, еден од најпознатите модели за анализа на организациската култура е развиен од страна на консултантската фирма McKinsey & Company, познат како 7-С модел. Овој модел се појавил во 1980 година како резултат на истражувањата на двајца консултанти кои работеле во McKinsey, Том Питерс и Роберт Ватерман (Tom Peters and Robert Waterman). Суштина на моделот се согледува во значењето и меѓусебната интеракција на седум клучни аспекти на организацијата кои треба да бидат усогласени за да биде успешно работењето. Во центарот на овој модел се заедничките вредности како дел од организациската култура, кои ги поврзуваат сите останати шест елементи правејќи ја целината на моделот. Моделот се нарекува 7-S (7-C) бидејќи сите елементи се со прва буква с од англиските термини. Тие елементи се следниве:⁹⁹

⁹⁹ Peters Tom, (2011) A Brief History of the 7 S ("McKinsey 7 S") Model,, Golden Bay New Zealand 09 January

- Структура (**S**tructure)
- Стратегија (**S**trategy)
- Систем (**S**ystem)
- Стил (**S**tyle)
- Кадри (**S**taff)
- Вештини (**S**kills)
- Заеднички вредности (**S**hared Values)

Сите елементи може да се поделат во две групи и тоа “тврди” варијабли (елементи) и “меки” варијабли (елементи) на следниов начин во табелата бр.1:

Тврди елементи	Меки елементи
-Стратегија -Структура -Систем	-Заеднички вредности -Вештини -Кадри -Стил

Табела бр.3 Елементи на 7-С моделот

Тврдите елементи е полесно да се дефинираат и менаџментот има директно влијание врз нив. Овде спаѓаат стратегијата, структурата и систем. Додека меките елементи потешко се опишуваат и контролираат, и повеќе се резултат на организациската култура и се посебно важни за успешноста на претпријатието. Во меки елементи спаѓаат заедничките вредности, вештините, кадрите и стил.

Структурата се јавува како резултат на процесот на организирање. Таа покажува како се поделени задачите и активностите и на кој начин се групирани поделените задачи во посебни организациски единици. Исто така нејасно се поставува хиерархијата, начин на донесување одлуки, координацијата и комуникацијата помеѓу составните делови. Истражувањата покажале дека поголема ефикасност во работењето во современите претпријатија имаат флексибилните организациски структури со проектен пристап, јасна одговорност на поединците и групите и мал број штабни и советодавни органи.

Стратегијата се однесува на идните правци на организацијата. Таа дава одговор на прашањето како ќе се остваруваат целите и на кој начин ќе се справува со конкурентскиот притисок. Стратегијата исто така треба да биде усогласена со промените во потребите на потрошувачите и останатите фактори на окружувањето.

Под **систем** во 7-С моделот се подразбираат правила и процедури, како формални, така и неформални, кои овозможуваат организацијата да функционира секојдневно. Овде пред сè се мисли на системите на буџетирање, сметководствените системи, системи на обуки и сл. Системите треба да придонесат приспособливост на промените за ефикасна имплементација на стратегијата.

Стилот претставува начин на вкупното однесување и преземање акции од страна на врвниот менаџмент. Тој се однесува на тоа колку е ефективно лидерството во организацијата, до кој степен вработените соработуваат или си конкурираат во работењето. Креирање стил кој е насочен кон вработените е карактеристика на успешните и ефикасни организации.

Кадар, односно човечките ресурси со кои се располага за претпријатието се важен елемент за имплементација на 7- С моделот. Тие треба континуирано да се образуваат, развиваат, распоредуваат и да се овозможи нивно напредување. Секоја организација треба внимателно да ги бира кадрите согласно со потребите и да инвестира во нив бидејќи тие се клучни за извршување на стратегиските цели.

Од друга страна **вештините** се однесуваат на знаењата и способностите кои придонесуваат организациските активности да се извршуваат најдобро што ќе осигурува конкурентска предност пред останатите претпријатија. Стратегиските промени може да поттикнуваат развој на нови способности и компетенции.

Во центарот на моделот 7-С се **заедничките вредности** т.е. културата која ги дефинира начините на однесување и работење во организацијата кои водат кон заедничка цел. Успешното спроведување на стратегијата пред сè зависи од тоа дали организациската филозофија - култура одговара на стратегијата. Местото на заедничките вредности во средината на моделот го потенцира значењето и влијанието на културата врз сите останати критични елементи. Организациската структура, стратегија, систем, стил, кадар и

вештини се во темелите на прашањето зошто организацијата е формирана и која е нејзината цел. Оригиналната визија на претпријатието пак е формирана од вредностите на нејзините создавачи, сопственици. Како што се менуваат заедничните вредности, се менуваат и останатите елементи.

За успешно да се спроведува овој модел потребно е сите седум елементи да бидат усогласени и заеднички да се зацврстуваат. Моделот 7-С може да се вгради во работењето на сите видови организации или тимови. Ако нешто не функционира во моделот веројатност е дека има недоследности помеѓу некои елементи. Откако овие недоследности ќе бидат откриени, треба да се направат напори за усогласување на интерните елементи, за да се осигура дека сите тие придонесуваат за заеднички цели и вредности.

4.10. Менување и приспособување на културата

Во литературата која го истражува и објаснува функционирањето на организациската култура, постојат различни размислувања во врска со менувањето и приспособувањето на организациската култура. Долго време теоретичарите ја анализирале културата како цврст, непроменлив систем на претпоставки, верувања, вредности кој е отпорен на промените. Ваквиот став, во современи услови на работење во кои промените се почести, станува несоодветен и сè повеќе културата се анализира како динамична варијабла која е подложна на промените. Со текот на работење, одредена култура може да стане несоодветна за организацијата, но краткорочно гледано менаџерите не можат многу да направат бидејќи промените во културата не се одвиваат во денови и месеци, туку траат со години. Првите показатели кои ја поттикнуваат потребата од промени во културата се голем финансиски неуспех, губење на значајни клиенти и огромна технолошка иновација кај конкуренцијата. Исто така причини за поттикнување на промени и приспособувања кај културата се јавуваат и кога има нов менаџерски тим. Значи, пред да се започне со размислување за менување на организациската култура, врвниот менаџмент треба да биде свесен дека промените во културата се тешки и бараат подолг

временски период. Процесот на менување на културата е неизвесен, но изводлив. Тој се одвива во следниве четири фази:¹⁰⁰

- 1) **Дијагноза** - анализа на постоечката култура. Во оваа фаза е многу важно да се идентификуваат базичните вредности и верувања и добро да се запознае културниот модел кој постои во претпријатието. За да биде успешна дијагнозата се користат различни квалитативни и квантитативни методи.
- 2) **Планирање** - идентификување на посакуваните културни вредности и ставови. За да се случат промени во постоечкиот модел на култура треба да се постави јасна визија за новата култура преку формулирање на нови вредности и верувања кои се целта на промената.
- 3) **Анализа** - утврдување на јазот помеѓу тековната и новата посакувана култура и изнаоѓање решенија како тие јазови да се надминат. Колку повеќе разлики постојат, толку процесот на промени ќе биде потежок и затоа ќе се бара сериозен пристап за нивно надминување.
- 4) **Спроведување** - откако ќе се надминат јазовите, ќе се случи промената во културните вредности. Тоа се извршува со примена на различни стратегии.

Стратегиите кои се применуваат за спроведување на промените во организациската култура можат да бидат различни. Меѓу нив најзначајни се: **стратегија на индокринација, стратегија на когнитивна дисонанца и стратегија на менување на луѓето.**¹⁰¹ Стратегијата на индокринација се фокусира на промена на свеста кај луѓето, па од неа да следуваат промени во однесувањето, додека стратегијата на когнитивна дисонанца се фокусира на промени во однесувањето, па од таму следствено ќе се случат и промените во свеста на луѓето. Стратегијата за менување на луѓето применува различни методи за промени во ставовите, најчесто преку директно вербално или невербално комуницирање.

Промените на организациската култура се најкомплексни од сите долгорочни промени. За да се создадат шанси за успешна промена на

¹⁰⁰ Janićijević N. (2004), Organizational culture management process - case of Tarkett d.o.o., referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, May, 2004

¹⁰¹ Ѓорѓијовски, Благоја; Бојаџиоски Димитар; (2003), Теорија на организација, Економски факултет-Скопје стр.324

културата, најпрвин треба да се препознае потребата за промената. Во процесот на промени многу важни се толеранцијата и разбирањето; секогаш треба да се има предвид стравот кој е најчеста бариера за промени. Несигурноста и неизвесноста од тоа што ќе се случи во иднина ги тера луѓето да не сакаат да ги прифатат промените. Менаџментот на организацијата треба да креира клима во која сите вработените ќе се обврзат и ќе ги прифатат промените. Тој ја има главната улога за успешно спроведување на промените во организациската култура и треба да инспирира, мотивира, да соработува со сите вработени и да обезбеди ефективна повратна спрега на информации. Промените во организациската култура се процес кој бара трпение и внимателност затоа што тие се нешто што не се спроведува со сила и принуда.

V. Улогата на лидерството за имплементација на стратегијата

За процесите на формулирање и имплементација на организациската стратегија да бидат ефикасни и ефективни, потребно е организациите да поседуваат стратегиско лидерство.

Лидерството е во фокусот на многу истражувања од втората половина на дваесеттиот век, но сè уште недоволно разбрана варијабла во организациското однесување. Сепак, општо прифатено е мислењето дека лидерството е важен фактор за постигнување на високи организациски перформанси.

Лидерството е проактивен процес, ориентиран кон целите и насочен кон создавање и имплементирање на креативна визија.

5.1. Лидерството и нивоа на лидерство во моделот на стратегиски менаџмент

Поимот лидерство е организациски феномен кој е многу сложен, но ценет како вредност. Низ историскиот развој на организациската мисла постојат многу различни приоди, пристапи кои се потрудиле да ги објаснат димензиите на лидерството. Некои од тие пристапи го анализираат лидерството како средина на групните процеси во организацијата или како процес на делување, однесување. Во други пристапи, пак, лидерството се согледува поврзано со личноста која зазема лидерска позиција и поседува специфични особини и карактеристики.

Најчесто во литературата лидерството се дефинира како процес со кој се влијае врз другите луѓе, без принуда да се движат кон одредени цели, односно да преземаат активности кои се планирани во стратегијата на организацијата. Според тоа лидерството е инструмент за остварување на целите на организацијата. Други начини на дефинирање на лидерството се следниве:

- **Лидерство** е процес на социјално влијание во кој една личност ја придобива соработката и поддршката на останатите во остварувањето на заедничката цел.¹⁰²

¹⁰² Извор: <http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

- **Лидерството** е процес на влијание кој делува на интерпретацијата на настаните од страна на следбениците, изборот на целите на групата или организацијата, активности за да се оставарат тие цели, одржување на кооперативни односи и тимска работа, како и обезбедување поддршка од луѓето надвор и од организацијата.¹⁰³

- **Лидерството** е динамичен процес на работа во група каде што поединецот, во определен период, во определен организационен контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.¹⁰⁴

Од сите познати дефиниции за поимот лидерство може да се согледаат неколку клучни **елементи** кои го идентификуваат лидерството: 1) лидерството е процес, 2) лидерството се остварува со влијание, 3) лидерството се јавува во организација или група, 4) лидерството претпоставува остварување на цели.

Според одредени автори кои го истражувале лидерството и неговото влијание во процесот на стратегиски менаџмент постојат различни нивоа на лидерство. Еден пристап лидерството во организациите го анализира низ три нивоа:¹⁰⁵

- **Лидерство на микро ниво** кај кое акцентот се става на способностите кои се неопходни за да се биде успешен лидер. Овде се споменуваат способностите за прибирање информации и обработка на информации кои се важни за имплементација на стратегијата. Исто така во суштина на лидерството е способноста да се влијае на другите луѓе да ги остваруваат поставените задачи. На микро нивото треба да се посвети внимание и на емоционалната интелигенција на лидерите, која подразбира способност да се препознаат сопствените и туѓите емоции.
- **Лидерство на структурно ниво** се анализира преку различните интеракции во кои стапуваат лидерите со вработените при

¹⁰³ Yukl, G, Leadership in organizations, Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey (1998) во Milisavlevic M, Liderstvo u preduzetima, Cigoja stampa, Beograd (1999) s.10

¹⁰⁴ http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#cite_note-3 од извор: Business failure record-1993, The Dun & Bradstreet, Inc., New York, 1994

¹⁰⁵ Д-р Шуклев, Д-р Дракулевски, Љ.(2001), Стратегиски менаџмент, Екон. факултет-Скопје стр.239

спроведување на низа акции што се однесуваат на организациската стратегија. Особено внимание треба да се посветува на долгите сложени интеракции кои се значајни за да се доближи стратегијата до сите вработени, да се разберат активностите кои ќе бидат неопходни за успешно извршување на стратегијата.

- **Лидерството на макро ниво** кое го опфаќа стилот на лидерство што врвните менаџери ќе го практикуваат за да се изврши организациската стратегија. На ова ниво станува збор за модел на лидерство кога менаџерот од врвот формулира стратегија и по хиерархија ја доставува на другите менаџери за нејзино извршување.¹⁰⁶

Лидерството заедно со организациска култура и структура спаѓа во клучните алатки за успешно извршување на организациската стратегија. Важноста на лидерството се согледува во неговата динамичност, ориентација кон иднината и создавање на јасна визија која е прифатена од сите членови на организацијата. Ефективното лидерство подразбира креирање на позитивна клима со мотивирани вработени кои се поистоветуваат со организацијата. За лидерството да биде делотворно, треба да се развиени сите три нивоа на лидерство. Само така, тоа ќе се стави во функција да осигура и обезбеди долгорочен раст и развој на организацијата.

5.2. Стили на лидерство при имплементација на стратегијата и нивното усогласување со стратегијата

При имплементирањето на стратегијата, менаџерите можат да прифатат различни стилови. Врз основа на истражувања на менаџерските практики во многу претпријатија Дејвид Бродвин (David Brodwin) и Буржоа (L. J. Bourgeois III) идентификувале пет различни основни лидерски стилови за формулирање и имплементација на стратегијата и стратегиските промени. Тие стилови/модел на лидерство се следниве:¹⁰⁷

¹⁰⁶ Chester, Bernard I, :The Functions of the executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University press, 1938
од <http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

¹⁰⁷ Barnat, Ryszard, LLM., DBA, Ph.D. (Strat. Mgmt) Selecting An Implementation Approach

- Модел на командант;
- Модел на промени;
- Модел на соработка;
- Модел на култура;
- Модел на развој;

1. Моделот на командант подразбира стратегиски лидер кој се концентрира на формулирањето на стратегијата, со употреба на внимателни анализи. Лидерот или сам ја развива стратегијата или надгледува тим на планери кои се задолжени да го пронајдат оптималниот курс на акција во организацијата. Тој најчесто користи аналитички алатки како криви на искуството, матрици на раст и конкурентски анализи. Главно прашање од аспект на стратегискиот менаџмент кој лидерот командант си го поставува е:

Како да развијам стратегија за претпријатието со која секојдневните одлуки ќе водат кон реализација на долгорочните цели? Откако еднаш “најдобрата” стратегија ќе се определи, лидерот презема активности за да им пренесе на подредените кои се одговорни за нејзината имплементација. Во овој модел на лидерство, лидерот не е директно вклучен во процесот на имплементација. Стратегискиот лидер е повеќе планер отколку извршител. Од стратегиска перспектива, моделот на лидер-командант придонесува за тешкотии во извршувањето при донесување на секојдневните одлуки. За да е успешен моделот на командант, треба да бидат исполнети следниве три предуслови:

- Лидерот треба да има доволно моќ да ја диригира стратегијата и нејзиното извршување или стратегијата за да биде извршена треба да претставува мала бариера за менаџментот.

- Главниот стратег кој ќе биде лидер треба секогаш да добива точни и навремени информации кои ќе бидат применливи во насока на имплементација на стратегијата.

- Моделот подразбира изолирање на личните предрасуди и политичките погледи на главниот стратег-лидер од процесот на формулирање и имплементација на стратегијата.

Главен недостаток на овој модел на лидерство за формулирање и имплементација на организациска стратегија е што може да ја намали мотивацијата кај вработените. Ако лидерот креира мислење дека се прифатливи само стратегиите кои се развиени од врвниот менаџер, тоа ќе предизвика демотивација и неиновативни вработени. Сепак позитивното кај овој модел е тоа што нуди корисна перспектива за генералните менаџери. Исто така, во процесот на стратески менаџмент јасно се поделени задачите на “мислечки” и “работни”. Овој модел го претпочитаат младите менаџери бидејќи им помага да се фокусираат на квантитативни, објективни елементи на ситуациите. Конечно, овој стил на лидерство ги прави менаџерите да се чувствуваат како многу моќни херои кои ги донесуваат сите одлуки.

2. Моделот на промени почнува таму каде што завршува моделот на командант со имплементација на стратегијата. Суштинско прашање на кое лидерот во овој модел бара одговор е: *Како да се организирам и какви промени да спроведам за да ја имплементирам стратегијата што ја имам изберео?* Стратескиот лидер одлучува за евентуални промени во стратегијата и ги разгледува соодветните промени во структурата, персоналот, системите за добивање информации и системи на наградување за извршувањето на стратегијата да е ефикасно. Најупотребувана техника за имплементација на стратегијата е реорганизација или промени во персоналот кои би ја насочиле организацијата во посакуваниот правец. Улогата на стратескиот лидер е слична на архитект, дизајнер на административен систем за ефикасна имплементација на стратегијата. Моделот на промени е почесто ефективен отколку моделот на командант и може да се применува за имплементација на посложени стратегии, бидејќи користи бихејвиористички научни техники. Сепак, овој модел не им помага на менаџерите да стојат рамо до рамо со брзите промени во окружувањето. Исто така и кај овој модел лидерот се соочува со недостаток на мотивација кај вработените.

3. Моделот на соработка треба да даде одговор на прашањето на стратескиот лидер: *Што да направам за да може врвниот менаџмент да придонесе во развојот и создавање обврска кон стратеските цели и извршувањето на стратегијата?* Стратескиот лидер и менаџерите на дивизии заедно со другите врвни менаџери и други соработуваат преку долги дискусии со поглед кон можни стратески промени. Во овој модел лидерот

користи техники на бура од идеи за да можат да се добијат различни гледишта од менаџерите кои ќе придонесат за стратегискиот процес. Моделот на соработка ги надминува двете клучни ограничувања својствени за претходните два модела. Прво, со обезбедувањето на информации директно од менаџерите инволвирани во оперативните активности, преку понуда на трибини за пренос на тие информации и трибини на кои менаџерите ќе ги претстават своите гледишта, значајно може да се подобри квалитетот и достапноста на информациите важни за стратегијата. Второ, степенот на партиципација ја зголемува обврзаноста на сите членови кон стратегијата што придонесува шансите за ефикасна имплементација да се зголемат. Сепак, треба да се имаат предвид и ризиците кои ги носи овој модел на лидерство. Аспектот на соработка може да предизвика стратегијата да биде поконзервативна и помалку визионерска отколку кога таа ќе се развива од една личност или само еден тим. Процесот на преговарање може да биде долг и организацијата да ги пропушти можностите да се приспособи на промените во окружувањето. Фундаментална критика на моделот на соработка е што всушност не е вистинска форма на колективно донесување одлуки од организациски аспект, бидејќи топ менаџерот често ја задржува централизирана контролата. Исто така кај овој модел сè уште се прави разграничување помеѓу “мислители” и “извршувачи” и нецелосно искористување на човечките ресурси од организацијата.

4. Моделот на култура го проширува претходниот модел кон пониските нивоа на организацијата. Стратегискиот лидер треба да одговори на прашањето: *Како да ги вклучам сите во организација да се обврзат кон нашите цели и стратегии?* Стратегискиот лидер се концентрира на воспоставување и пренесување на јасна мисија и организациска цел, и дозволување на вработените сами да ги дизајнираат работните активности во согласност со мисијата. Тој ја игра улогата на тренер кој дава генерална насока, но ги охрабрува индивидуалните одлуки кои придонесуваат за извршување на плановите. Всушност овој стил на лидерство за да дава резултати подразбира силна корпоративна култура. При имплементирање на стратегијата се применува концептот на “трет вид контрола”. Првиот вид контрола е директна супервизија, вториот вид контрола што опфаќа примена на правила, процедури, структури како водич во однесувањето. Третиот вид

контрола е посуптилен и потенцијално помокен. Тој опфаќа норми, вредности, симболи, верувања што менаџерите и вработените ги користат при донесување на секојдневни одлуки. Овој модел на лидерство за имплементирање на стратегијата ги прекинува поделбите на луѓе кои мислат и луѓе кои работат. Моделот на култура е делотворен во организации кои имаат доволно ресурси за да се изгради и одржи вредносниот систем. Основни ограничувања на овој стил на лидерство е што функционира само со информирани и интелигентни луѓе, бара многу време за да се воведи и може да се јави силно чувство за идентитет кое станува хендикеп.

5. Модел на развој подразбира лидер кој не сака сам да го спроведува процесот на стратегиски менаџмент, туку повеќе преку водење на другите низ долготрајниот процес. Тој ги поттикнува подредените да воведуваат иновации, да креираат самите нови стратегии. Овој модел на лидерство во основа многу се разликува од останатите модели. Наместо стратегијата да биде дистрибуирана од топ менаџментот или одделот за планирање, таа се креира од оние кои ќе ја извршуваат и од најниските нивоа на менаџмент. Исто така стратегијата се формира како резултат на многу различни предлози кои доаѓаат од сите нивоа. Врвниот менаџмент тие предлози ги обликува и ги креира стратегиите. Според тоа главниот стратег повеќе работи како оценувач кој ги вреднува сите предлози отколку како стратег кој одлучува. Овој стил на лидерство е пожелно да се применува во големи, гломазни организации. Главно прашање во моделот на развој е: *Како можам да ги охрабрам сите менаџери да развиваат, да се борат и да имплементираат стабилни стратегии?*

Основни предности на овој стил на лидерство е што ги охрабрува средното и пониското ниво на менаџери да формулираат ефективни стратегии и притоа добиваат шанса да ја спроведат и нивната имплементација по нивни план. Тие стратегии кои ги развиле пониските нивоа се очекува да бидат брзо извршени. Сепак, преголемата слобода која им се дава на сите менаџери да учествуваат во формулирање на стратегии и нивно имплементирање може да предизвика конфузија во стратегиите во претпријатието. Затоа е потребно сепак да се спроведува контрола од врвниот менаџмент за да се остварат позитивни резултати.

Изборот на соодветен модел на лидерство кој ќе се применува во еден организациски контекст зависи од многу фактори. Пред сè, најчесто се споменуваат големината на организацијата, степенот на диверзификација, степенот на географска дисперзија, стабилност на окружувањето во кое работи организацијата. Конечно, каков стил на лидерство ќе биде избран многу ќе зависи од менџерските стилови кои веќе се вградени во организациската култура. Самите истражувачи предлагаат моделот на командант и моделот на промени и соработка повеќе да се применуваат во помали организации кои работат во стабилни индустриски дејности. Моделот на култура и развој е покомпатибилен за комплексни, големи организации кои работат во дејности кои се развиваат. Кој било стил на лидерство да се применува, најважно е тој да биде усогласен со организациската стратегија и да биде делотворен во насока на нејзина имплементација.

5.3. Способности на лидерот за успешно имплементирање на стратегијата

Современите услови во кои работат организациите приредуваат нови предизвици за вработените и лидерите во организациите. Новите теории за лидерството ја истакнуваат важноста на довербата и создавање на долгорочни односи во и надвор од организациите. Во силниот конкурентски амбиент на организациите им се потребни лидери со нови идеи, кои се спремни да преземат ризици, инспирираат, мотивираат и градат нови стратегиски партнерства за да ги пресретнат глобалните предизвици. Настојувајќи да го постигнат тоа, лидерите треба да развијат способности и вештини кои ќе придонесат да се биде успешен во светот на бизнисот. За успешната имплементација на стратегијата особено важно е лидерот да развива пет главни способности кои ќе овозможат сите вработени да се насочат кон целите и задачите:

1. Развивање на заедничка визија за иднината. Стратегискиот лидер треба да биде способен да развие визија која е прифатена и ја разбираат сите вработени. Тоа значи дека лидерот мора да биде визионер кој својата визија за идните перспективи на организацијата ќе знае како да ги пренесе, објасни и

доближи до секој член и на таков начин ќе се постигне обврзаност за нејзиното спроведување.

2. Стратегиско планирање. За еден лидер да биде успешен во имплементирање на организациската стратегија, тој мора да биде способен прво да спроведе стратегиско планирање. Процесот на стратегиско планирање подразбира способност да се развие стратегија која ќе се спроведува и креирање на стратегиски план. Пронаоѓање на вистински луѓе за вистински места, избор на стратегија која обезбедува успех и раст на организацијата и стратегиски план кој е динамична алатка за насочување на активностите кон стратегиските цели се клучни компетенции кои треба да ги поседува секој успешен лидер.

3. Подучување и менторирање. Лидерот треба да биде способен да биде подучувач и ментор на сите членови во организацијата. Тоа пред сè значи да биде спремен да помогне луѓето да успеат во акциите кои ги преземаат. Најважни вештини кои треба да ги развива лидерот за подучувањето и менторирањето е способноста да слуша и да гради доверба кон своите подредени, добивање “feedback” и одговорност.

4. Управување со проблематични, незгодни разговори. Една од важните способности на денешните успешни лидери е способноста да умеат да управуваат со различни видови проблематични разговори поврзани со улогите, одговорностите и очекувањата на сите членови во организацијата. Лидерите треба да ги препознаваат знаците кои укажуваат дека одреден однос оди во лош правец и да го спречуваат тоа, да поттикуваат разговори речиси скоро за сè во организацијата, да креираат конструктивен дијалог. Со еден збор, лидерите се одговорни за создавање на позитивна клима на работење во која конфликтите се држат на умерено ниво и претежно се конструктивни.

5. Пренесување на моќта. Успешните лидери ја пренесуваат моќта кон своите подредени. За да биде успешно трансферирањето на моќта и овластувањата, организацијата мора внимателно да ги идентификува очекувањата, целите, улогите, одговорностите. Лидерот е тој што треба да обезбеди човечки ресурси и да им определи јасни одговорности за задачите кои ќе ги извршуваат, одлуките кои ќе ги донесуваат и временските рамки на извршувањето. Способноста на лидерот да ги пронајде луѓето и да делегира

моќ и одговорност за одредени активности е клучна за успешното имплементирање на стратегијата.

Развивањето на овие пет клучни способности на лидерот можат да помогнат да се оптимализира личниот развој на лидерот, желбата за работа, можноста да се делува стратегиски. Старите модели ја истакнуваа доминантноста и моќта кај лидерот, додека новите модели повеќе ја потенцираат важноста на визијата, фокусот, комуникацијата, когнитивната флексибилност и партнерството како клучни за успешно лидерство. Создавањето на значајни доверливи односи со сите во организацијата кои имаат различни способности и знаење, но исти цели и вредности е начинот за да се успее и во малите и во големите организации.

5.4. Улогата на врвниот менаџмент за успешно формулирање и имплементација на стратегијата

За изборот и имплементацијата на организациската стратегија најважна улога игра врвниот менаџмент во организацијата. Една од приоритетните задачи на врвниот менаџмент е да ја разгледува и анализира мисијата и визијата на претпријатието за да се определат идните правци на движење на истото. Во таа смисла, врвниот менаџмент ги дефинира стратегијата и целите и ги избира начините како тие ќе се извршат. Веќе споменавме дека во процесот на формулирање на организациската стратегија се преземаат активности за анализа на окружувањето во кое ќе работи претпријатието преку антиципирање на интерните и екстерните фактори кои ќе влијаат врз работењето. Врвниот менаџмент ги предвидува сите опасности и можности како и да ги искористи интерните способности на претпријатието и да воспостави баланс помеѓу нив.

Во поглед на имплементирањето на стратегијата исто така врвниот менаџмент извршува неколку клучни задачи:

- Ја објаснува и интерпретира стратегијата, и притоа ги разрешува сите нејасносии околу начинот на имплементирање на стратегијата со цел да се постигне униформност и усогласеност на акциите кои ќе се преземаат. Многу е важно сите да ја сфатиле еднозначно

организациската стратегија за да се избегнат потенцијални проблеми при извршувањето од неразбрани делови и елементи на истата.

- Преку активности кои ги преземаат врвните менаџери ја истакнуваат својата обврзаност кон стратегијата и на тој начин праќаат јасна порака до сите во и надвор од претпријатието менаџери, вработени, деловни партнери, потрошувачи за нејзиното имплементирање;
- Врвниот менаџмент има задача преку различни системи на наградување да поттикнува извршување на стратегијата. Целта е преку стимулативни програми да ги мотивира менаџерите на пониски нивоа сè до вработените максимално да се ангажираат во активностите кои им се доделени во насока на остварување на стратегиските цели;
- Кадровската политика е една од клучните задачи на врвниот менаџмент за успешното имплементирање на стратегијата. Тоа значи тој е одговорен за пронаоѓање и поставување на луѓе на менаџерски позиции по хиерархија кои ќе бидат одговорни за спроведување на стратегиските активности. Врвниот менаџмент има две опции кога избира кои луѓе ќе бидат поставени за одговорни при извршување на стратегијата: користење на интерните човечки ресурси т.е. луѓе од организацијата или да се ангажираат луѓе од надвор кои имаат поголеми компетенции и знаења за успешно имплементирање. Која опција ќе биде избрана, во голема мера зависи од видот на организациската стратегија. Во одредени ситуации користењето на постојните кадри кои го знаат начинот на работење и имаат поголема одговорност кон целата организација, воспоставено односи со колегите, вработените, деловните партнери и потрошувачите дава подобри резултати. Во услови кога организацијата сака да ја зголеми конкурентската позиција преку ширење на нови пазари или нови територии, неопходно е да се ангажираат надворешни менаџери кои би ја подобриле адаптивбилноста на организацијата и би осигурале успех во извршувањето.

Од врвниот менаџмент, односно од топ менаџментот во современите организации се очекува да бидат лидери. Суштината на стратегиското лидерство се согледува преку вештините и способностите на врвните менаџери кои треба да поседуваат визија, односно да имаат далекувидост како

да ја спроведат таа визија со користење на расположливите потенцијали. Според тоа, во процесот на формулирање и имплементација на организациската стратегија, најважната задача на врвните менаџери е да успеат да ги мобилизираат, мотивираат, координираат потенцијалите на вработените внатре, но и пронаоѓање луѓе од надвор со цел да се поттикне остварувањето на заедничките цели. Врвниот менаџмент е тој кој ја презема целокупната одговорност за успешноста на организацијата и имплементирање на нејзината стратегија.

5.5. Лидерството во меѓународниот контекст

Крајот на дваесеттиот и почетокот на дваесет и првиот век се карактеризира со интензивни процеси на размена на капитал, луѓе и технологија, добра и услуги со што голем број национални пазари се поврзаа и станаа меѓузависни. Тоа значително придонесе до појава на глобални претпријатија кои своите активности ги лоцираат на глобалните пазари односно делуваат во меѓународни рамки надминувајќи ги националните граници. Ваквиот делукруг на работење на странските пазари несомнено придонесе да се менуваат пристапите на менаџмент и лидерство, бидејќи во услови на глобализација пристапите што функционираше во национални рамки не даваат резултати.

Глобалните претпријатија, освен што внимателно креираат меѓународна стратегија, мораат да водат сметка и за менаџерите и нивните способности да одговорат на барањата на меѓународното работење. Истражувањата покажуваат дека најдобар начин да се води меѓународното работење е да се формира мрежа на регионални менаџери, менаџери на бизнис единици и функционални менаџери, но и развиен врвен менаџмент кој има вештини и знаење да ги координира работите на сите менаџери. Ваквиот пристап на организација бара флексибилен стил на лидерство кој ги надминува традиционалните хиерархиски односи и независност во делувањето на одделни организациски единици, туку формирање на мрежи на интегрирани организациски делови. За да биде ефикасно управувањето со организациските

мрежи потребно е да се развиваат способностите и вештините на сите вработени и менаџери како би се постигнал меѓународен успех.

Најефикасен начин да се осигура остварувањето на глобалните стратегиски цели е да се поттикне поголема посветеност на локалните менаџери кон глобалната визија. Управувањето со претпријатие што работи во меѓународни рамки бара суштински различен пристап на лидерство. Многу сликовито ова го објаснува Џек Велч, главниот извршен директор на Генерал Електрик, кој искоментирал:¹⁰⁸ „Иднината на Џек Велч треба да се разликува од мене. Јас целиот свој живот го поминав во Америка. Следниот прв човек на Генерал Електрик ќе биде некој што живеел во Бомбај, Хонг Конг или Буенос Ариес. Мораме да ги испратиме нашите најдобри луѓе во светот и да направиме сè за да добијат тренинг кој ќе им овозможи да станат глобални лидери под чие водство Генерал Електрик ќе свети во иднината.“

Постојат многу истражувања и размислувања за тоа како се станува успешен глобален лидер и кои способности тој треба да ги поседува, за успешно да ја води организацијата во меѓународните операции. Некои автори акцентот го ставаат на личните особености кои генетски ги има лидерот, а други на професионалниот развој. Сепак она што е општо прифатено за еден лидер да биде успешен на глобално ниво тој мора да поседува некои клучни карактеристики како љубопитност, дуалтитет т.е. способност да препознава различност, емоционална стабилност, но и развојот на лидерот во зависност од околностите во кои живеел, работел, националната култура во која се развивала неговата кариера и сл. Кога се зборува за глобално лидерство односно лидерство во меѓународниот контекст особено се применуваат следниве техники и стратегии за да се развијат потребните лидерски способности:¹⁰⁹

¹⁰⁸ Aleksić Ana; Uloga i značaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja; Pregledni naučni članak 02. 10. 2006.

Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu, str. 151

¹⁰⁹ Aleksić Ana; Uloga i značaj liderstva u poslovima globalnog poslovanja; Pregledni naučni članak 02. 10. 2006.

Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu, str. 154-158

- **Трансфери и патувања.** Оваа стратегија за развој на глобалното лидерство е можеби најстариот начин да се пронајдат луѓето кои ќе бидат успешни како лидери во меѓународни рамки. Претпријатијата преку процеси на селекција за менаџерските позиции приоритет им даваат на оние кои веќе живееле во странство, зборуваат повеќе јазици и можат да прифатат да работат во странство. Фактори кои влијаат на глобалното лидерство имаат и семејството, брачниот статус на менаџерот, личните карактеристики. Трансферите односно ротациите од едно на друго работно место е пракса на меѓународните претпријатија. Токму затоа подготвеноста на менаџерите да прифаќаат промени на работните позиции во различни земји е ефикасен начин за креирање на успешен глобален лидер.
- **Тимска работа.** За да се биде глобален лидер особено се истакнува важноста на спремноста на лидерот да работи тимски. Сложеното глобално окружување во кое работат меѓународните претпријатија бара лидерство на врвот кое подразбира односи на соработка и тимски приод. Тоа пред сè произлегува од широката мрежа на регионални менаџери, функционални менаџери, менаџери на организациони делови, кои работат координирано за да се остварат глобалните стратески цели. Меѓународните претпријатија не се базираат само на управувањето на еден лидер, генералниот менаџер туку зависат од тимската работа на сите менаџери вклучени во дисперзираноста на организацијата.
- **Тренинг и обука.** Меѓународните претпријатија посветуваат големо внимание на професионалниот развој на глобалните лидери, преку примена на најразлични програми за развивање на нови вештини потребни за глобално делување. Обуките кои се спроведуваат можат да бидат општи и специфични во зависност од потребите и задачите кои ќе треба да се извршуваат од менаџерите. Најчесто програми кои ги користат глобалните претпријатија се поврзани со изучување на јазикот, културата, традицијата на земјата во кое ќе живее и работи менаџерот. Континуируваниот тренинг и доусовршувањето е клучен фактор за успешноста на меѓународните лидери.

Претпријатијата кои работат во меѓународни рамки и имплементираат меѓународни стратегии имаат потреба од глобално лидерство. Лидерството е многу важен фактор за да биде успешно глобално функционирање, затоа сите меѓународни претпријатија внимателно и навреме ги бираат луѓето кои ќе можат да одговорат на тој предизвик. Преку организирање и примена на најразлични техники и стратегии, претпријатијата се трудат да ги развијат потребните лидерски способности неопходни за меѓународно управување со операциите. Глобалниот лидер треба да се соочи со предизвиците кои ги носи сложеното и динамично окружување и да најде начини да ги искористи сите потенцијали и ресурси во насока на имплементирање на глобалната стратегија.

VI. Емпириско истражување

6.1. Оправданост на истражување

Општествената и научната оправданост на ова истражување се гледа во давањето придонес за правилно формулирање и имплементација на организациска стратегија со фокус на структурата, културата и соодветен стил на лидерство. Стратегискиот менаџмент како современ пристап во современиот менаџмент станува критичен фактор за целокупниот успех на организацијата.

Имајќи го предвид денешното исклучително турбулентно окружување, преполно со предизвици, сите организации мораат да посветат значајно време, енергија, човечки и финансиски ресурси при формулирање и имплементација на стратегијата. Во суштината на стратегискиот менаџмент, се наоѓа јасното дефинирање на целите, одредување на стратегија и нејзина имплементација со што ќе се остварат претходно дефинираните цели. Според тоа организациите т.е. менаџерите имаат важна задача да донесат одлука за стратегијата и прават план како избраната стратегија ќе се имплементира. Искуството покажува дека во основата на добро формулирана стратегија е формирање на доволно јака позиција на пазарот и организација доволно способна да постигнува успешни перформанси. Особено денес во услови на непредвидливо окружување кога сè повеќе се поставува прашањето на опстанок на економските субјекти, формулирањето на соодветна стратегија претставува клучна конкурентска предност. Од друга страна, неправилното формулирање на организациската стратегија најчесто е причина за неуспех во работењето, незнаење каде се наоѓа организацијата и каде сака да биде и што се случува во неа.

Сепак, без оглед на тоа колку добро е формулирана организациската стратегија, доколку таа не биде соодветно имплементирана нема да ги оствари посакуваните организациски цели. Голем број истражувања јасно и недвосмислено покажуваат дека и најдобро формулирана стратегија не е гаранција дека таа ќе ги оствари посакуваните цели, поради несоодветна нејзина имплементација. За да биде успешен процесот на имплементација секоја организација мора да се подготви добро и да направи анализа дали и

колкави промени треба да се направат во неа. Имплементирањето на ефективна стратегија бара сите аспекти на организацијата да бидат усогласени со стратегијата и работата на секој поединец да биде координирана кон постигнување на стратегиските цели. Тоа подразбира целите да се преведуваат во задачи, се идентификуваат активности и алоцираат ресурси, се институционализира организациона структура, корпоративна култура и соодветен стил на лидерство. Всушност, со имплементација на стратегијата организацијата идејните решенија од формулираната стратегија ги претвора во практични остварувања. Во насока на успешно формулирање и имплементација на стратегијата во современата теорија и пракса се развиле многу сложени менаџмент пристапи, како што е концептот на Балансирани мерила на перформансите. Организациите во светот сè повеќе ги прифаќаат новите методологии и брзо профитираат водејќи се од нивните базични принципи. Во нашата земја тие современи концепти сè уште не се користат во доволна мера и е поле кое допрва треба да се развива.

Од сето наведено, оправданоста на истражувањето е јасно поставена, имајќи ги предвид процесите на глобализација, зголемената конкурентност на светските пазари, турбулентото окружување. Современите услови на стопанисување ги ставаат во позиција организациите безусловно да посветуваат внимание на процесот на стратегиски менаџмент, посебно на правилно формулирање и соодветна имплементација на стратегијата, фокусирајќи се на структурата, културата и стилот на лидерство.

6.2. Методологија на истражување

6.2.1. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е објаснување и приказ на формулирање и имплементација на стратегијата како најважни процеси во рамки на стратегискиот менаџмент со посебен акцент на процесите при имплементација на стратегијата. Посебен осврт е направен на процесите на формулирање и имплементација на стратегијата во македонските претпријатија, колку се посветува внимание на нив од страна на менаџерите, колку вработените се

запознаени со стратегијата на претпријатијата, каков е нивниот удел во извршување на истата, какви пристапи се користат и сл. Преку анкетни прашалници спроведени во голем број мали, средни и големи претпријатија се анализираат состојбите во процесот на формулирање на стратегија, начинот и изборот на стратегија, извршување на стратегијата преку креирање на соодветен организациски модел, влијанието на корпоративната култура и примена на стил на лидерство кој ќе го поддржи извршувањето на стратегијата. Идејата е да се сфати целината на процесот на стратески менаџмент за да може понатаму да се навлезе во конкретна анализа на фазите кои се предмет на истражувањето.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и процесот на формулирање и имплементација на стратегијата во нашите организации, односно се истражува дали и колку организациите посветуваат внимание на стратескиот менаџмент. Посебно анализирани аспекти ќе бидат формирањето на организационата структура и нејзината усогласеност со стратегијата, важноста на културата за имплементација. Во истражувањата ќе бидат вклучени испитаници кои се менаџери и одговорни за процесот на стратески менаџмент и колку нивниот стил на лидерство е усогласен со формулираната стратегија и придонесува истата да биде успешно имплементирана. Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци, нивната обработка, анализа и синтетизирање.

Врз основа на повеќе теоретски и практични истражувања спроведени во повеќе земји во светот може да се заклучи дека правилното формулирање на организациската стратегија, но уште повеќе нејзиното успешно имплементирање, се импликатор за постигнување високи резултати во работењето. Тоа значи дека доколку се посвети доволно внимание на формирањето на стратегијата од страна на менаџерите и запознавање на сите вработени со неа, може да се очекуваат високи резултати во работењето. Од друга страна, за да се заокружи процесот на стратески менаџмент неопходно е да се направи план за нејзиното извршување. Дизајнирањето на соодветна организациска структура во која сите членови јасно и недвосмислено ќе ја знаат својата улога и задача, креирање на силна корпоративна култура преку почитување на воспоставените вредности, норми и правила на однесување се важни фактори за успешна имплементација. Конечно, примената на

стратегиско лидерство од генералниот менаџер ќе ги усогласи сите активности во насока на успешна имплементација на организациската стратегија.

6.2.2. Цели на емпириското истражување

Основните цели од спроведеното емпириско истражување се следниве:

- Согледување во колкава мера во македонските претпријатија се посветува внимание на процесот на формулирање организациска стратегија;
- Утврдување на бројот, односно процентот на вработени и менаџери во различни по големина претпријатија во Р. Македонија, кои ја познаваат и разбираат стратегијата, мисијата и визијата на организацијата;
- Дефинирање рамка за успешно имплементирање на организациската стратегија, со фокус на избор на организациски дизајн, создавање силна корпоративна култура и примена на соодветен стил на лидерство;
- Утврдување во која мера во процесот на формулирање и имплементација на стратегија во македонските претпријатија се применуваат современи менаџерски методологии и концепти;
- Согледување на поврзаноста на процесот на правилно формулирање на стратегија и нејзиното успешно имплементирање со постигнување високи организациски резултати;
- Достапност на резултатите од истражувањето до научната и стручна јавност, со што ќе се зголеми интересот за нови теоретски и практични истражувања и примена на знаењата.

Целта на ова истражување е да се согледа колку македонските претпријатија се инволвирани во процесот на стратегиски менаџмент, конкретно дали посветуваат внимание на формулирањето на организациската стратегија и како истата ја имплементираат. Резултатите од истражувањето треба да дадат согледување на моменталната состојба во македонските организации во поглед на тоа колку вработените и менаџерите се запознаени, ја разбираат и ја поддржуваат стратегијата. Посебен акцент се става на процесот на имплементација на стратегијата преку анализа на клучните

фактори кои придонесуваат за успешност на процесот и колку се применуваат современи менаџмент техники и концепти. Основната цел на истражувањето е да им помогне на претпријатијата правилно да се насочат кон формулирање и имплементација на организациската стратегија за да остварат високи деловни резултати и остварат конкурентска предност.

6.3. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека правилното формулирање и имплементирање на стратегија во организацијата позитивно ќе влијае во процесот на обезбедување на конкурентска предност и со тоа создавање повисоки деловни резултати на организациите.

Оваа хипотеза ја поставивме заради барањата на денешните современи бизнис трендови. Како *посебни*, односно *споредни хипотези* се јавуваат:

- Претпријатијата кои се стратегиски ориентирани постигнуваат подобри резултати од оние кои не се инволвираат во процесот на стратегиски менаџмент;
- Сите членови во организациите, вработените и менаџерите треба да ја разбираат, познаваат и прифаќаат поставената организациска стратегија;
- Постоенето на препознатлив и уникатен културен модел на однесување е критичен фактор за остварување на организациските цели, а со тоа се осигурува имплементирање на стратегијата;
- За процесите на формулирање и имплементација на организациската стратегија да се ефикасни и ефективни, потребно е организациите да поседуваат стратегиско лидерство;
- Примената на современи менаџмент принципи и методологии во процесот на формулирање и имплементација на стратегија може да биде значајна конкурентска предност, но сè уште не се применува доволно во македонските претпријатија;

6.4. Методи на истражување

За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето, имајќи ги предвид предностите и слабостите на поединечни методи, при изработката на магистерскиот труд, беа комбинирани и интегрирани повеќе квантитативни и квалитативни методи. Некои од методите кои беа користени се: анализа, анкета, статистичка обработка и споредбена метода. Резултатите од истражувањата се комбинираат и обработуваат врз основа на што се донесуваат финални заклучоци.

При собирањето на квантитативните податоци беа користени анкетни прашалници. Истражувањето е спроведено врз примерок од 36 претпријатија. Структурата на испитаниците ја сочинуваат вработени и менаџери (претпоставени) од вкупно 36 македонски организации во следниве градови: Кочани, Винаца, Штип и Скопје. Организациите беа од различни дејности (текстилна индустрија, прехранбена индустрија, банкарски институции, осигурителни компании, образовни институции и сл.). Истражувачкиот примерок е случаен, како и приспособен, односно опфатени се организации кои на некој начин му беа достапни на истражувачот. При истражувањето им беа доставени анкетни прашалници на вкупно 240 вработени и 36 менаџери (претпоставени), од кои беа комплетирани со потполни искази на 32 менаџери и 198 вработени.

Методи кои беа користени се следниве: анализа, анкета, статистичка обработка и компарација.

Анализата се вршеше врз основа на претходно проучуваната научно-теоретска содржина и согледаната состојба во практиката, а се однесува на нагласувањето на креирање соодветна стратегија и нејзино успешно имплементирање. Користена е главно странска стручна литература од различни области: основи на менаџмент, стратегиски менаџмент, меѓународен менаџмент, лидерство, маркетинг и сл. Исто така користена е база на податоци од интернет, стручни списанија, публикации од релевантни извори, извештаи од областа на стратегискиот менаџмент.

Анкетата како метод на истражување беше спроведена преку формулирање прашалници со стандардизирани прашања. На анкетните прашалници се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а потоа преку нивна

анализа се согледуваат состојбите во организациите поврзани со процесот на формулирање и имплементација на стратегијата.

Статистичка обработка се вршеше со помош на компјутерски модели за табеларни пресметки, Microsoft Excel, преку рангирање, табелирање, пресметки и прикажување на статистички обработените податоци. Се користеше аритметичка средина, χ^2 – тест и коефициент на контингенција.

Компарацијата како метод на истражување се користеше за да се направи споредба меѓу моменталната и посакуваната состојба во македонските претпријатија, според исказите на менаџерите и вработените добиени со претходно користените методи.

6.5. Резултати од истражувањето

Сумираните резултати од анкетниот прашалник од емпириското истражување се претставени во табела 1, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

Табела 1. Одговори на анкетниот прашалник
Table 1. Questionnaire responses

Прашања / Questions	Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
		Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
		резултат / results	%	резултат / results	%
1. Дали организацијата креира организациска стратегија за остварување на целите (визијата)?	Целосно креира	17	53	72	36
	Делумно креира	15	47	99	50
	Не креира	0	0	27	14
	Вкупно / Total	32	100	198	100
2. Дали вработените се запознаени со стратегијата на организацијата?	Целосно се запознаени	18	56	68	34
	Дел од нив се запознаени	13	41	108	55
	Не се запознаени	1	3	22	11
	Вкупно / Total	32	100	198	100

3. Колкаво е влијанието на менаџерот врз успешното имплементирање на стратегијата во работењето?	Целосно	14	44	45	23
	Многу	14	44	72	36
	Не многу	4	12	59	30
	Слабо	0	0	18	9
	Воопшто не	0	0	4	2
	Вкупно / Total	32	100	198	100
4. Дали во организацијата менаџерот се грижи за стратегиската ориентираност на организацијата, односно дали посветува доволно внимание во формулирање и имплементирање на стратегијата?	Целосно	15	47	47	24
	Многу	13	41	78	39
	Не многу	3	9	63	32
	Слабо	1	3	9	4,5
	Воопшто не	0	0	1	0,5
	Вкупно / Total	32	100	198	100
5. Дали креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?	Целосно влијае	15	47	59	30
	Многу влијае	11	34	68	34
	Не многу влијае	6	19	63	32
	Слабо влијае	0	0	7	3,5
	Воопшто не влијае	0	0	1	0,5
	Вкупно / Total	32	100	198	100

6. Дали менаџерот во организацијата при формулирање и имплементација на стратегијата користи современи менаџерски концепти и модели (како на пр. Балансирани мерила на перформанси, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и сл.)?	Да	12	38	63	32
	Не	16	50	67	34
	Не знам	4	12	68	34
	Вкупно / Total	32	100	198	100
7. Дали во организацијата со имплементирање на организациската стратегија се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување?	Целосно се внесуваат	7	22	34	17
	Многу се внесуваат	20	63	72	36
	Не се внесуваат многу	2	6	79	40
	Слабо се внесуваат	3	9	11	6
	Воопшто не се внесуваат	0	0	2	1
	Вкупно / Total	32	100	198	100
8. Дали воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила во организацијата придонесуваат да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели?	Целосно придонесуваат	9	28	39	20
	Многу придонесуваат	20	63	64	32
	Не придонесуваат многу	2	6	84	42
	Слабо придонесуваат	1	3	8	4
	Воопшто не придонесуваат	0	0	3	2
	Вкупно / Total	32	100	198	100

9. Дали менаџерот со неговиот стил на лидерство што го применува во работењето придонесува за успешно имплементирање и извршување на организациската стратегија?	Целосно придонесува	15	47	41	20
	Многу придонесува	12	37	64	32
	Не придонесува многу	4	13	78	40
	Слабо придонесува	1	3	8	4
	Воопшто не придонесува	0	0	7	4
	Вкупно / Total	32	100	198	100

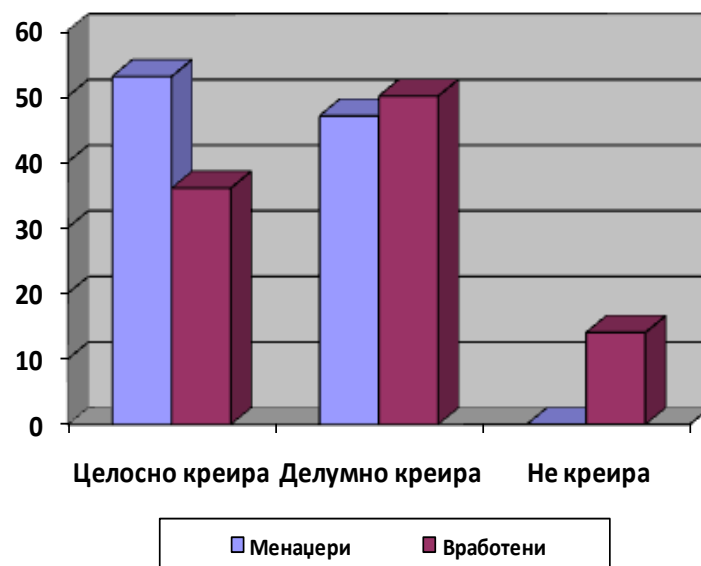
Првото прашање кое гласеше **дали организацијата креира организациска стратегија за остварување на целите (визијата)** имаше цел да покаже дали во организацијата се креира организациска стратегија преку компарирање на одговорите на менаџерите и вработените.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 2. и графички на слика 6.4.1:

Табела 2. Анкетни искази за креирање на организациска стратегија
Table 2.. Questionnaire responses for implementing organization strategy

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно креира	17	53	68	36
Делумно креира	15	47	108	50
Не креира	0	0	22	14
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.1. Анкетни искази за креирање на организациска стратегија
Figure 6.4.1. Questionnaire responses for implementing organization strategy

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека менаџерите и вработените имаат несоодветни искази за тоа дали организацијата креира организациска стратегија за остварување на целите (визијата). Од вкупно анкетираните менаџери, 53% сметаа дека организацијата целосно креира организациска стратегија, наспроти 36% од вработените. Дека во организацијата делумно се креира организациска стратегија од менаџерите дале одговор 47 %, додека од вработените 50%. На третата понудена опција дека во организацијата не се креира организациска стратегија не одговорил ниту еден менаџер, што е спротивно на мислењето на вработените кои се изјасниле 14%. По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 5,99 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 6,48 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,17 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност со 2 степени на слобода праг на значајност 0,05 и изнесува 6,48, додека табеларната вредност изнесува 5,99 ($\chi^2_{0.05} = 5,99$). Ова

покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи на одговори и тој изнесува $C=0,17$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека иако поголем дел од менаџерите сметаат дека во организацијата се креира организациска стратегија, вработените сметаат дека недоволно се креира или воопшто не се креира организациска стратегија.

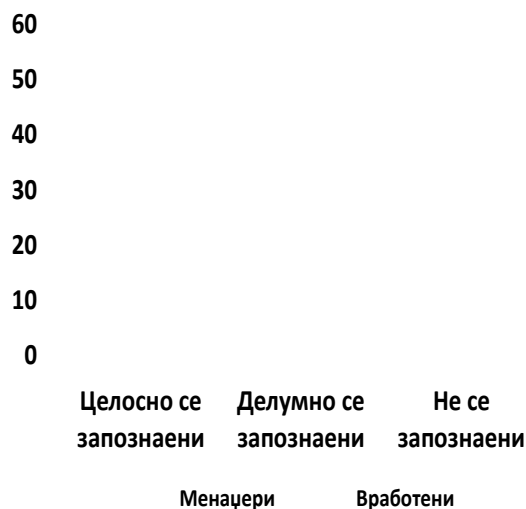
Второто прашање кое беше формулирано за да се создае **дали вработените се запознаени со стратегијата на организацијата** имаше за цел да покаже дали во организацијата вработените се запознаени со организациската стратегија преку споредба на исказите на менаџерите и вработените за да се согледа реалната состојба во организациите.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 3. и графички на слика 6.4.2.

Табела 3. Запознавање на вработените со стратегијата на организацијата
Table 3.Introduction the organizaion strategy toemployees

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно се запознаени	18	56	72	34
Делумно се запознаени	13	41	99	55
Не се запознаени	1	3	27	11
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.2. Запознавање на вработените со стратегијата на организацијата

Figure6.4.2.Introduction the organizaion strategy toemployees

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека менаџерите и вработените не дале исти искази во врска со тоа дали вработените се запознаени со организациската стратегија. Менаџерите 56% сметаа дека вработените во организацијата целосно се запознаени со организациската стратегија, наспроти 34% од вработените. Вториот модалитет дека вработените се делумно запознани со организациската стратегија сметаа 41% од менаџерите, додека од вработените 55%. Дека вработените не се запознаени со стратегијата на организацијата само 3% од менаџерите одговориле потврдно, наспроти 11 % од вработените. По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 5,99 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 6,31 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,16 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност со 2 степени на слобода праг на значајност 0,05 и изнесува 6,31, додека табеларната вредност изнесува 5,99 ($\chi^2_{0.05} = 5,99$). Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат. Според тоа менаџерите треба да посветат повеќе внимание на тоа да ги запознаат вработените со организациската стратегија.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи на одговори и тој изнесува $C=0,16$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека иако поголем дел од менаџерите сметаат дека вработените во организацијата целосно или делумно се запознаени со организациската стратегија, вработените сметаат дека делумно или воопшто не се запознаени со организациска стратегија.

Одговорите на третото прашање **колкаво е влијанието на менаџерот врз успешното имплементирање на стратегијата во работењето** се индикатор за перцепцијата на вработените и менаџерите за влијанието на менаџерот врз успешното имплементирање на организациската стратегија.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела и графички на слика 6.4.3:

Табела 4. Влијание на менаџерот врз успешноста на стратегијата
Table 4.. Influence of manager for efficiency of strategy

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно	14	44	45	23
Многу	14	44	72	36
Не многу	4	12	59	30
Слабо	0	0	18	9
Воопшто не	0	0	4	2
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.3. Влијание на менаџерот врз успешноста на стратегијата
Figure 6.4.3. Influence of manager for efficiency of strategy

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека исказите на менаџерите и вработените значајно се разликуваат во поглед на тоа колкаво е влијанието на менаџерот врз успешното имплементирање на стратегијата во работењето. Менаџерите 44% сметаат дека менаџерот целосно влијае врз успешноста на организациската стратегија, наспроти 23% од вработените. Дека менаџерот многу влијае врз имплементација на стратегијата сметаат 44% од менаџерите, додека од вработените 36%. Од вработените исто така 30% одговориле дека менаџерот не влијае многу врз успешното имплементирање, а 12% од менаџерите. Во останатите модалитети дека менаџерот слабо влијае и воопшто не влијае врз успешноста на организациската стратегија не одговориле ниту еден менаџер, наспроти вработените од кои 9% сметаат дека менаџерот слабо влијае, а 2% дека воопшто не влијае врз успешното имплементирање на стратегијата. По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 11,71 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,22 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност со 4 степени на слобода праг на значајност 0,05 и изнесува 11,71, додека табеларната вредност изнесува 9,49 ($\chi^2_{0.05} = 5,99$). Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека поголем дел од менаџерите сметаат дека имаат целосно влијание врз успешното имплементирање на стратегијата, вработените поголем дел сметаат дека менаџерите имаат големо или немаат многу големо влијание врз успешноста на организациската стратегија.

Добиените резултати на четвртото прашање **дали во организацијата менаџерот се грижи за стратегиската ориентираност на организацијата, односно дали посветува доволно внимание во формулирање и имплементирање на стратегијата** прикажаа колку вработените мислат дека менаџерот посветува внимание на организациската стратегија, нејзиното формулирање и имплементирање и колку менаџерите сметаат дека се грижат за стратегиската ориентираност на организацијата.

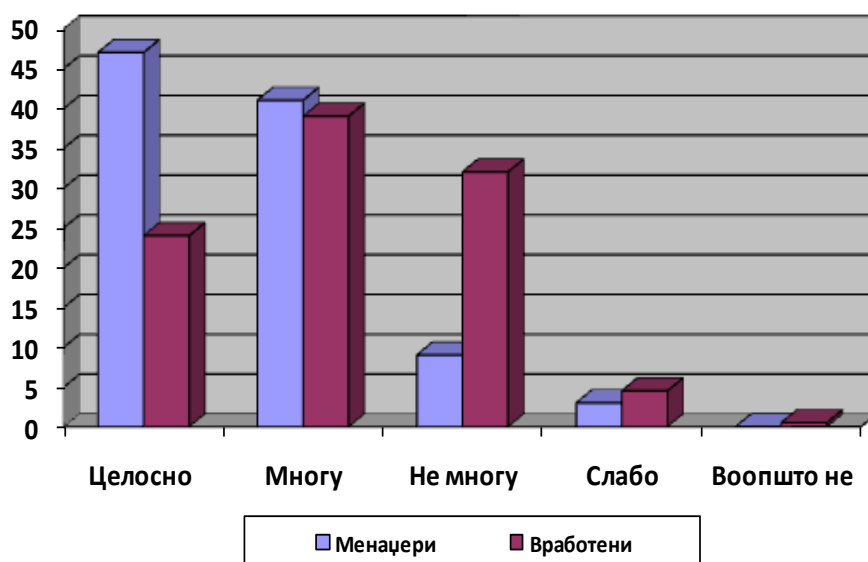
Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 5 и графички на слика 6.4.4

Табела 5. Грижа на менаџерот за стратегиската ориентираност на организацијата

Table 5.. Caring of menager for strategic orientation of the organization

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно	15	47	47	24
Многу	13	41	78	39
Не многу	3	9	63	32
Слабо	1	3	9	4,5
Воопшто не	0	0	1	0,5
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.4. Грижа на менаџерот за стратегиската ориентираност на организацијата

Figure 6.4.4. Caring of menager for strategic orientation of the organization

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат во однос на грижата на менаџерот за формулирање и имплементирање на стратегијата во работењето. Од менаџерите 47% сметаа дека менаџерот целосно се грижи за стратегиската

ориентираност, наспроти 24 % од вработените. Дека менаџерот многу се грижи за формулирањето и имплементација на стратегијата одговориле 41% од менаџерите, додека од вработените 39%. Од вработените исто така 32% одговориле дека менаџерот не се грижи многу за стратегиската ориентираност на организацијата, наспроти 9 % од менаџерите. Во останатите модалитети дека менаџерот слабо се грижи одговориле само 1% од менаџерите, додека од вработените 4,5% и воопшто не се грижи за стратегиската ориентираност на организацијата не одговорил ниту еден менаџер, наспроти вработените со 0,5%. По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 10,61 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,21 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 е поголема од табеларната вредност со 4 степени на слобода праг на значајност 0,05 и изнесува 11,71, додека табеларната вредност изнесува 9,49 ($\chi^2_{0.05} = 5,99$). Ова покажува дека добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи на одговори и тој изнесува $C=0,21$, што покажува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

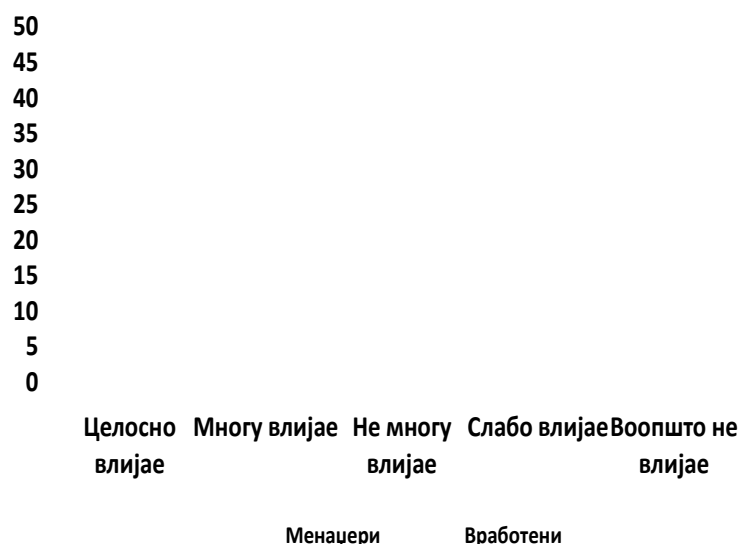
Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека иако поголем дел од менаџерите сметаат дека целосно или многу се грижат за стратегиската ориентираност, вработените не го делат во целост истото мислење.

Слични ставови менаџерите и вработените покажале преку одговорите на петтото прашање, кое гласеше **дали креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат**, и го покажува позитивниот ефект на формулираната стратегија врз резултатите кои се остваруваат во организацијата. Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 6. и графички на слика 6.4.5

Табела 6. Влијание на креираната стратегија врз резултатите
Table 6. Influence of created strategy for results

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно влијае	15	47	59	30
Многу влијае	11	34	68	34
Не многу влијае	6	19	63	32
Слабо влијае	0	0	7	3,5
Воопшто не влијае	0	0	1	0,5
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4 5. Влијание на креираната стратегија врз резултатите
Figure 6.4.5 Influence of created strategy for results

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека на ова прашање менаџерите и вработените не одговориле многу различно едни од други, односно покажуваат слични ставови за тоа колку креираната стратегија влијае

врз резултатите кои се остваруваат во организацијата. Дека креираната стратегија целосно влијае позитивно врз организациските резултатие сметаат 47% од менаџерите и 30% од вработените. Дека многу влијае сметаат 34% и од менаџерите и од вработените, додека не многу влијае сметаа 19% од менаџерите и 32% од вработените. За модалитетите дека креираната стратегија слабо влијае врз организациските резултати и дека воопшто не влијае не одговорил ниту еден од менаџерите, наспроти 3,5% и 0,5% од вработените.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 5,36 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,15 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=6,83$) е помала од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=6,83$. Ова покажува дека добиените фреквенции не отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите соодветствуваат.

Коефициентот на контингенција (C) ја покажува висината (јачината) на поврзаност помеѓу двете групи на одговори и тој изнесува $C=0,15$, што индицира дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека поголем дел од менаџерите и вработените сметаат дека креираната стратегија целосно или многу позитивно влијае врз резултатите кои ги остварува организацијата.

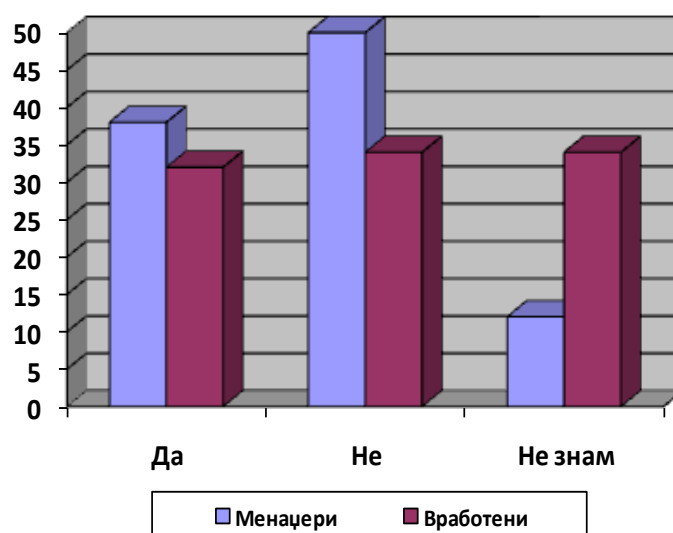
Шестото прашање кое гласеше **дали менаџерот во организацијата при формулирање и имплементација на стратегијата користи современи менаџерски концепти и модели (како на пр. Балансирани мерила на перформанси, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и сл.)** имаше за цел да покаже дали во организацијата при имплементирањето на стратегијата се користат современи модели и концепти, преку споредба на одговорите на менаџерите и вработените.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 7. и графички на слика 6.4.6:

Табела 7. Користење на современи концепти и модели при формулирање и имплементирање на стратегијата
Table 7. Using contemporary concepts and models for formulating and implementing strategy

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Да	12	38	63	32
Не	16	50	67	34
Не знам	4	12	68	34
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.6. Користење на современи концепти и модели при формулирање и имплементирање на стратегијата
Figure 6.4.6. Using contemporary concepts and models for formulating and implementing strategy

На ова прашање менаџерите и вработените не одговориле многу различно едни од други за прашањето на примена на современи пристапи и модели од

менаџерите при формулирањето и примената на организациската стратегија. Притоа, од менаџерите 38 % се изјасниле потврдно на прашањето, а исто така потврдно одговориле и 32 % од вработените. Дека во организацијата не се користат современи модели и пристапи сметаат 50 % од менаџерите и 34% од вработените. Помал број од менаџерите 12%, а 34% од вработените се изјасниле дека не знаат дали се применуваат споменатите современи концепти..

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 5,99 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 6,47 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,17 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=6,47$) е помала од табеларната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=6,83$. Ова покажува дека добиените фреквенции благо отстапуваат од очекуваните фреквенции, бидејќи одговорите на вработените и менаџерите се мошне слични.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека најголемиот дел од менаџерите и вработените смета дека во организацијата не се применуваат современите концепти и модели при формулирањето и имплементацијата на стратегијата, како што се: Балансирани мерила на перформанси, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и затоа менаџерите треба да посветат повеќе внимание на истите и нив да ги вградат во работењето.

Седмото прашање, кое беше формулирано **дали во организацијата со имплементирањето на организациската стратегија се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување** имаше цел да ја покаже перцепцијата на вработените и менаџерите за корпоративната култура која постои во организацијата.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 8. и графички на слика 6.4.7:

Табела 8. Внесување на позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување
 Table 8.Importing poztive and generally acceptable values, faiths, amenities, rules and mores

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно се внесуваат	7	22	34	17
Многу се внесуваат	20	63	72	36
Не се внесуваат многу	2	6	79	40
Слабо се внесуваат	3	9	11	6
Воопшто не се внесуваат	0	0	2	1
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.7.. Внесување на позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување
 Figure6.4.7.Importing poztive and general values, faiths, amenities, rules and mores

Анализата на добиените одговори што јасно се гледа кај табеларниот и графичкиот приказ ја покажува спротивставеноста во перцепцијата на менаџерите и вработените за внесувањето на општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, норми на однесување при имплементирање на организациската стратегија. Од менаџерите 22% сметаат дека целосно се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи и норми на однесување, а од вработените 17 %. Дека во организацијата многу се внесуваат елементите на корпоративната култура одговориле дури 63% од менаџерите наспроти 36% од вработените. Голема разлика во исказите на менаџерите и вработените се јавува и во третиот модалитет кој гласеше: не се внесуваат многу вредности, норми на однесување, правила и сл., при што така се изјасниле само 6% од менаџерите, наспроти 40% од вработените. Многу помал процент се оние менаџери и вработени кои одговориле дека во организацијата слабо или воопшто не се внесуваат културни вредности. По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 14,89 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 < \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,15 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=14,89$) е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=14,89$. Ова покажува дека добиените фреквенции многу отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите воопшто не соодветствуваат.

Од табеларниот и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека иако менаџерите сметаат дека целосно или многу се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи и сл., поголем дел од вработените изјавиле дека не се внесуваат многу. Според тоа, менаџерите во организацијата треба да посветат повеќе внимание на внесувањето на позитивни и општоприфатливи вредности, норми на однесување и верувања при имплементирање на организациската стратегија.

Спротивни ставови менаџерите и вработените покажале и преку одговорите на четвртото прашање, кое гласеше **дали воспоставените вредности,**

норми на однесување, обичаи, правила во организацијата придонесуваат да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели, и имаше за цел да ја покаже перцепцијата на членовите на организацијата за тоа колку културните елементи имаат позитивно влијание врз остварување на стратегијата, а со тоа и нејзините цели.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 9. и графички на слика 6.4.8:

Табела 9. Влијание на воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила врз остварување на стратегијата
Table 9. Influence of existing values, mores, faiths, amenities and rules for implementing the strategy

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно придонесуваат	9	28	39	20
Многу придонесуваат	20	63	64	32
Не придонесуваат многу	2	6	84	42
Слабо придонесуваат	1	3	8	4
Воопшто не придонесуваат	0	0	3	2
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.8. Влијание на воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила врз остварување на стратегијата
 Figure 6.4.8. Influence of existing values, mores, faiths, amenities and rules for implementing the strategy

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат во поглед на прашањето дали воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи и правила во организацијата придонесуваат да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели. Притоа дека целосно придонесуваат од менаџерите се изјасниле 28%, а 20% од вработените. Дека воспоставените вредности, норми и правила многу придонесуваат за остварување на стратегијата и целите сметаат најголем дел од менаџерите 63%, наспроти 32% од вработените. Најголем дел од вработените - 42% сметаат дека воспоставените културни вредности не придонесуваат многу за остварување на целите, наспроти само 6% од менаџерите. Во многу помал број од менаџерите и вработените се изјасниле дека воспоставените културни вредности слабо придонесуваат и воопшто не придонесуваат.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 17,99 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,27 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=17,99$) е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=17,99$. Ова покажува дека добиените фреквенции значајно отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека иако поголем дел од менаџерите сметаат дека воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила во организацијата целосно или многу придонесуваат да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели, додека вработените сметаат дека не придонесуваат многу.

На последното прашање во анкетниот прашалник кое **гласеше дали менаџерот со неговиот стил на лидерство што го применува во работењето продонесува за успешното имплементирање на организациската стратегија менаџерите и вработените** имаше за цел да ја покаже перцепцијата на менаџерите и вработените за тоа колку стилот на лидерство на менаџерот е делотворен во процесот на успешна имплементација на организациската стратегија.

Резултатите од добиените одговори на ова прашање се прикажани табеларно во табела 10. и графички на слика 6.4.9:

Табела 9. Влијание на стилот на лидерство на менаџерот врз успешно извршување на стратегијата

Table 9. Influence of style of leadership of manager for successful implementing the strategy

Понудени одговори / Answer Options	Одговори / Answers			
	Менаџери / Managers		Вработени / Employees	
	резултат / results	%	резултат / results	%
Целосно придонесува	9	47	39	20
Многу придонесува	20	37	64	32
Не придонесува многу	2	13	84	40
Слабо придонесува	1	3	8	4
Воопшто не придонесува	0	0	3	4
Вкупно / Total	32	100	198	100

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6.4.9. Влијание на стилот на лидерство на менаџерот врз успешно извршување на стратегијата

Figure 6.4.9. Influence of style of leadership of manager for successful implementing the strategy

Од графичкиот и табеларниот приказ се гледа дека менаџерите и вработените имаат несоодветни искази за тоа колку стилот на лидерство што менаџерот го применува придонесува за успешно да се имплементира организациската стратегија. Од менаџерите 47% сметаа дека нивниот стил на лидерство целосно придонесува за успешна реализација на организациската стратегија, но вработените не го делат истото мислење, и тие се изјасниле 20%. Дека стилот на лидерство многу придонесува одговориле 37% од менаџерите и 32% од вработените. Најголем дел од вработените 40% на ова прашање одговориле дека менаџерскиот стил на лидерство не придонесува многу за успешно работење, наспроти менаџерите кои така се изјасниле 13%. Најмалку од менаџерите и вработените одговориле на останатите модалитети слабо придонесува и воопшто не придонесува, и тоа во 3% и 0% од менаџерите и по 4% од вработените.

По извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициентот на контингенција се добија следниве вредности:

$$\chi^2_{0.05} = 9,49 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2 = 14,75 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,25 \text{ (пресметана)}$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=17,75$) е поголема од табеларната вредност за четири степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува $\chi^2_{0.05}=14,75$. Ова покажува дека добиените фреквенции значајно отстапуваат од очекуваните фреквенции, односно дека одговорите на вработените и менаџерите не соодветствуваат.

Од самиот табеларен и графички приказ и пресметаните вредности се гледа дека поголем дел од менаџерите сметаат дека нивниот стил на лидерство целосно или многу придонесува успешно да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели. Најголем дел пак од вработените сметаат дека стилот на лидерство на менаџерот не придонесува многу, а некои од вработените дека многу придонесува. Според тоа менаџерите треба да посветат повеќе внимание на стилот на лидерство што го применуваат за тој да биде делотворен во насока на успешноста на организациската стратегија.

Од целокупните резултати на прашањата од анкетниот прашалник се забележува дека посакуваните и реалните ситуации не соодветствуваат секогаш.

VII. Креирање модел за ефикасно формулирање и имплементација на организациска стратегија

Организациската стратегија е најдобриот пат како една организација може да стигне до посакуваната позиција во бизнис окружувањето. Токму затоа, сите организации за да работат успешно, посветуваат големо внимание на процесите на формулирање и имплементација на организациската стратегија. И покрај тоа што сите членови на организацијата се активно вклучени во спроведувањето на стратегиските цели, сепак најважната улогата во процесот на стратегискиот менаџмент ја имаат стратегиските лидери. Тие треба да изберат најдобар модел за формулирање и имплементација на стратегијата кој ќе помогне организацијата да ги оствари своите визија и мисија. Во современи услови, модел кој дава успешни резултати е Балансирани мерила на перформанси, моделот (BSC). Во процесот на имплементација на стратегијата особено важно е, исто така, да се креира соодветен модел на организациска структура и модел на организациска култура кои се усогласени со организациската стратегија. Исто така, стратегиските лидери треба да манифестираат стил на лидерство кој ќе ги балансира сите елементи неопходни за успешна реализација на стратегиските цели. Кога сите овие аспекти ќе бидат внимателно анализирани и применети ќе добиеме модел за ефикасно формулирање и имплементација на организациска стратегија кој со сигурност ќе даде позитивни резултати. Во понатамошното излагање ќе се осврнеме на системска анализа на поединечните аспекти важни за креирањето на ефикасниот модел на формулирање и имплементација на стратегијата.

7.1. Формулирање и имплементација на стратегија со примена на BSC концептот - Балансирани мерила на перформанси

„Ако нештото не можете да го измерите, вие со него не можете да управувате. Ако не можете да управувате, тогаш не можете да го подобрите.“

R. Kaplan, S.Norton

Брзиот развој на светската економија, процесите на глобализација, развојот на науката и технолошките откритија се дел од факторите кои придонесоа окружувањето во кое функционираат денешните организации да стане динамично, турбулентно, неизвесно и полно со дисконтинуитети. Сосема е сигурно дека предизвиците и промените се извесни и за да се одговори на нив се јавуваат нови концепти, модели на организациско однесување кои треба да помогнат да се постигнат посакуваните цели. Таков релативно нов концепт е Балансирани мерила на перформанси, концептот кој прв пат го претставиле Каплан и Нортон во 1992 год. во Харвард како бизнис рецензија. Балансирани мерила на перформанси е нова филозофија на работење која се базира на активности насочени кон подобрување на работната ефикасност и ефективност, флексибилноста на организацијата преку примена на соодветни системи на мерила на перформанси. Целта на мерењето на перформансите е врвниот менаџмент да добие јасна претстава за перспективите на организацијата и да донесе соодветни стратегиски одлуки. Она што го прави различен овој концепт од останатите системи е што тој ги надминува традиционалните мерила на перформансите кои отсекогаш се применувале при оценка на организациската успешност. Традиционалните мерила кои најчесто се поврзуваат со финансиските индикатори нето добивка, принос по акција, принос на инвестиции, пазарното учество и сл. Со текот на времето покажале извесни недостатоци и ограничувања. Најголемиот недостаток на традиционалните мерила на перформанси е што тие не ја опфаќаат нематеријалната, неопиплива актива поврзана со потребите на потрошувачите, стратегискиот фокус, вештините на вработените, организациската култура и др. кои се особено важни за пазарната вредност на организацијата. Многу организации насочувајќи се кон краткорочните финансиски мерила на перформанси, оставаат голем јаз помеѓу развојот на стратегијата и нејзината

имплементација. Токму затоа, во услови на развиени пазари, нова технологија, намалена профитабилност и сè посилна конкуренција, топ менаџерите се ставени пред предизвикот да применуваат сеопфатен систем на мерила кој ќе биде мултифункционална рамка за мерење на сите аспекти на работење.

➤ **Суштина и карактеристики на BSC¹¹⁰ моделот**

Балансирани мерила на перформанси концептот се опишува како збир на мерила кои на врвниот менаџмент му даваат брз и јасен, но исто така и сеопфатен поглед на бизнисот. Тој претставува систем на стратегиско управување кој обезбедува идентификација на визијата, мисијата на претпријатието, како и формирање на стратегија и нејзиното имплементирање. BSC е инструмент, методологија за трансформирање на организациските стратегиски цели во показатели на перформанси. Она што го прави различен од останатите модели е што тој ги комбинира финансиските со нефинансиските мерила, ги користи информациите поврзани со мерилата на перформансите, помага во распоредување на ресурсите, овозможува одржување или промена на стратегијата и обезбедува извештај за остварувањето на целите. Инаку балансирани мерила на перформанси моделот се развил како систем за мерење на перформансите, но подоцна еволуирал во стратегиски менаџмент систем, кој овозможува избалансираност помеѓу финансиските и нефинансиските мерила преку:

- Рамнотежа помеѓу мерилата на остварените резултати и мерилата за идните перспективи на организацијата;
- Рамнотежа помеѓу интерните мерила на процесите, развојот и учењето со екстерните мерила кои се однесуваат на акционерите и потрошувачите;
- Рамнотежа помеѓу квантитативните (објективни) и квалитативните (субјективни) мерила.

Целта на балансираниите, урамнотежени мерила, е да ги насочуваат знаењето, способностите и енергијата на луѓето кон постигнување на стратегиските цели и успешна примена на стратегијата.

¹¹⁰ BSC-Balanced scorecard- Балансирани мерила на перформанси (балансна карта)

Каплан и Нортон го развиле системот на BSC за управување со организациската мисија и цели преку анализа на четири перспективи од кои секоја опфаќа два аспекти цели и мерила. Четирите перспективи кои се крвотокот на моделот се: финансиска, перспектива на потрошувачите, перспектива на интерни процеси и перспектива на учење и раст. Опфатот на секоја перспектива е претставен на сликата бр.1:¹¹¹

ФИНАНСИСКА ПЕРСПЕКТИВА		ПЕРСПЕКТИВА НА ПОТРОШУВАЧИТЕ	
Цели	Мерила	Цели	Мерила
<ul style="list-style-type: none"> -да се преживее - да се успее -да се просперира 	<ul style="list-style-type: none"> -готовински тек -квартален раст на продажбата -зголемување на пазарно учество 	<ul style="list-style-type: none"> -нови производи -брза испорака -преферирани добавувачи -потрошувачки односи 	<ul style="list-style-type: none"> - процент на продажба на нови и стари произ. - време на испорака - учество на клучни добавувачи - број на кооперативни сугестии
ПЕРСПЕКТИВА НА ИНТЕРНИ ПРОЦЕСИ		ПЕРСПЕКТИВА НА УЧЕЊЕ И РАСТ	
Цели	Мерила	Цели	Мерила
<ul style="list-style-type: none"> -можности на технологија -успешноста на производството -дизајнирање на продуктивноста -воведување на нови производи 	<ul style="list-style-type: none"> -начин на производст. -време на производст. -трошоци/добивка по единица -маржа -енергетска ефикасност 	<ul style="list-style-type: none"> -технолошко лидерство -производно учење -фокус на производ -управување со време 	<ul style="list-style-type: none"> -време на развој на следна генерација -временски процес до зрелост -процент производи кои се 80% од продажбата -воведување нов производ vs. конкуренција

Слика бр.1 Балансирани мерила на перформанси на некоја компанија

¹¹¹ Masic, Branislav; (2010); Menadzment; Principi, Koncepti i Procesi; Univerzitet Singidunum –Beograd str.529

Врвниот менаџмент преку анализа на четирите перспективи ја креира визијата и стратегијата на организацијата и на таков начин од оперативен систем на мерила прераснува во стратегиски менаџмент систем. Иновативните претпријатија го користат концептот Балансирани мерила на перформанси токму како стратегиски менаџмент систем. Визијата и стратегијата се темелот на организацијата. Тие дефинираат зошто постои организацијата и што сака да стане во иднина. Балансирани мерила на перформанси концептот е систем кој овозможува врвниот менаџмент постојано да ги следи и унапредува резултатите кои ги анализира низ неколку клучни прашања:

- Како треба да се однесуваме спрема нашите акционери и други вложувачи за да се постигне финансиски успех? (Финансиска перспектива)
- Како треба да се настапи пред нашите потрошувачи за да ја оствариме визијата на претпријатието? (Перспектива на потрошувачите)
- Кои интерни процеси треба да ги унапредиме за да ги задоволиме потрошувачите и сопствениците? (Перспектива на интерни процеси)
- Како ќе ја одржуваме способноста за промени и унапредување за да ја оствариме нашата визија? (Перспектива на учење и развој)

При конструирањето на балансната карта за секоја перспектива се земаат предвид неколку важни аспекти:

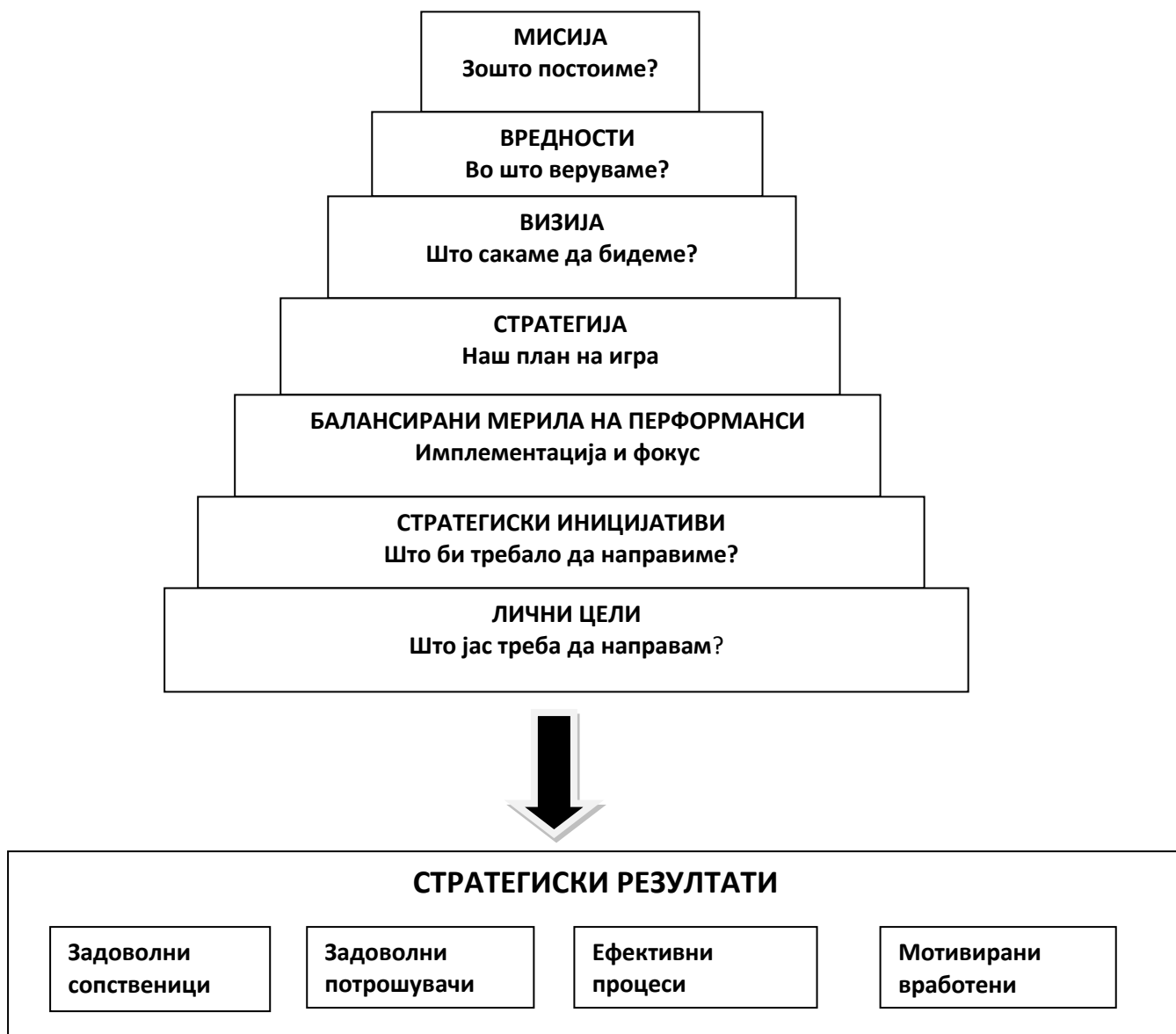
- Стратегиски цели - што може со оваа стратегија да се постигне во иднина;
- Цели - посакуваните вредности за секој перформанс;
- Мерила - како ќе ги мериме одредените цели;
- Иницијативи - што ќе биде преземано за да се постигнат поставените цели.

Откако ќе биде конструирана балансната карта се пристапува кон креирање на стратегиска мапа која претставува рамка за дефинирање на стратегијата и нејзиното имплементирање за добивање на конкретни резултати. Затоа моделот на BSC е важен алат за спроведување на организациската стратегија.

Стратегиското мапирање е генеричка архитектура со која се објаснува стратегијата на претпријатието и нејзиното менаџирање со економски термини. Стратегиската мапа е алат за спроведување на стратегијата со кој претпријатието планира да ги претвори сопствените иницијативи и расположливите ресурси во конкретни резултати. Всушност, стратегиската мапа има за цел да ги воспостави причинско-последничните односи помеѓу различните цели, мерила и иницијативи од балансната карта, за да може стратегиските менаџери да ги видат стратегиите на кохезивен, интегративен и систематски начин.

Стратегиското мапирање како процес го карактеризира пристап одозгора надолу. Стратегијата не егзистира самостојно во менаџмент процесот. Топ менаџментот најпрво треба да ја постави мисијата на претпријатието. Мисијата мора да биде преведена во акции и активности на сите вработени кои ќе го поддржуваат нејзиното реализирање. Впрочем, поставувањето на мисијата е почетна точка, таа објаснува зошто постои организацијата. Кога се поставува мисијата треба да бидат идентификувани и основните вредности кои вработените ги очекуваат и во кои ќе веруваат. Организационската мисија ја дава рамката за креирање на визијата која ја претставува сликата и определува насока на претпријатието за во иднина. Понатаму пак, визијата ја дава основата за формирање на стратегијата која ќе се имплементира со примена на BSC моделот. Јасно креирани цели и мерила при моделот на BSC овозможуваат да се создадат стратегиски иницијативи од кои произлегуваат и личните иницијативи на сите вработени. На овој начин тргнувајќи од мисијата на претпријатието се обезбедува реализација на конкретни посакувани резултати: задоволни потрошувачи и сопственици, ефективни процеси и мотивирани вработени и спремни за работа вработени. Шематски целиот процес е претставен на следната шема:¹¹²

¹¹² Kaplan, R. S., Norton, (2001), The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p.73



Шема бр.1 Преведување на мисијата во посакувани резултати

Концептот Балансирани мерила на перформанси се појавил како оперативен систем за мерење на финансиските и нефинансиските показатели на работењето на организациите, но подоцна се развил во стратегиски менаџмент систем. Како таков, тој е алат за менаџерите во управувањето со организациската стратегија и тој се опишува преку четири клучни менаџмент процеси:

- **Разјаснување и преведување на визијата и стратегијата.** Менаџерите во организацијата се одговорни да обезбедат усогласување на визијата и стратегијата. За да се оствари тоа, менаџерите треба да ги земат предвид сите финансиски и нефинансиски цели, истите да ги

интегираат низ четирите подрачја: финансии, потрошувачи, интерни работни процеси и иновации и учење.

- **Комуницирање и поврзување на стратегиските цели и мерила.** За да биде успешен BSC концептот многу важна е комуникацијата помеѓу сите вработени вклучени во процесите на имплементација на стратегијата. Менаџерите се должни да ја пренесат визијата и стратегијата до сите нивоа на функционирање и да се осигура дека сите ги разбираат стратегиските цели и начинот на кој тие се поврзани и усогласени. Во процесот на поврзување на стратегијата и мерилата се користат стратегиските мапи.
- **Планирање, определување на задачи и цели, како и стратегиски иницијативи.** Концептот овозможува интегрирање на бизнис и финансиските планови со кои треба да се остварат долгорочните стратегиски цели, преку определување на тактички задачи и преземање на стратегиски иницијативи. Процесот на планирање им помага на менаџерите полесно да ги квантифицираат долгорочните цели кои треба да се остварат, да се идентификуваат начините како целите ќе се остварат и потребните ресурси.
- **Стратегиска повратна врска (feedback) и учење.** Овој процес им овозможува на компаниите да развијат модел на стратегиско учење. Тој процес им помага на вработените да бидат подобро запознаени со актуелните состојби, промените во окружувањето и како тие ќе придонесат нови стратегиски правци да обезбедат раст на компанијата. Стратегиската повратна спрега е многу важна за менаџерите да имаат увид до кое ниво се остваруваат зацртаните стратегиски цели.

➤ **Примена на Балансирани мерила на перформанси моделот**

Во денешни услови на работење Балансирани мерила на перформанси моделот како современ пристап доста се истакнува пред останатите традиционални методи за мерење на перформансите и има низа предности. Како нов, современ модел овозможува полесно приспособување на современите услови на стопанисување и се одликува со комплексност и

сеопфатност бидејќи ги зема предвид не само финансиските, туку и низа нефинансиски параметри, кои се клучни за успешност за организацијата. За да биде успешно применлив најпрвин е потребно да се воспостави и прифати на највисокото организациско ниво, а потоа самиот концепт треба да биде пренесен до останатите нивоа, одделенија, работни групи и поединци. Токму и затоа овој концепт на работење дава корисни инфомации на врвните менаџери, за тоа кои организациски делови не функционираат и не се во склад со организациската стратегија со цел на време да се преземат корективни мерки. Навременото реагирање, односно повратната врска за тоа како и на кој начин се одвива остварувањето на зацртаните цели во процесот на имплементација на стратегијата, е една од главните предности на примената на BSC моделот.

Она што го прави специфичен во неговата примена овој концепт е всушност неговата трансформација од систем за мерење во оперативен сиситем. Останатите модели само се задржуваат на мерење на перформансите додека балансирали мерила на перформанси концептот ги користи мерилата на перформанси, но во исто време применува систематски пристап на поврзување на тие мерила со исполнувањето на стратегијата. Додека останатите системи се задржуваат само на минатите финансиски перформанси, BSC концептот воведува нови клучните елементи на идните финансиски мерила на организацијата: потрошувачите, внатрешните процеси, учењето и развојот кои се изведени од стратегијата на организацијата преведени во цели и мерила. Овие карактеристики го издвојуваат моделот како уникатен и специфичен за примена.

За да се максимизира користа од имплементацијата на овој модел при работењето на организациите, односно за да се постигнат најповолни резултати многу е важна целосната посветеност на менаџмент во организацијата. Организацијата мора детално да ги познава својата мисија, визија, стратегија, целите и процесите на работење. Исто така потребно е да се формираат стручни тимови на менаџери кои ќе го развијат моделот и целосно ќе се посветат во неговото имплементирање. Она што е особено важно е подготвеноста на менаџментот еднаш поставениот модел да претрпува промени кои се последица на внатрешни и надворешни фактори.

7.2.Креирање на организациона структура и нејзино усогласување со организациската стратегија

Организационата структура е основен елемент на организациите која го манифестира нивното внатрешното работење, но и поврзаноста со надворешното окружување преку протокот на информации, материја, енергија за да може организацијата да функционира како систем. Таа најчесто ја опфаќа поделбата на поединечни делови кои претставуваат организациони единици во кои се извршуваат одредени функции и задачи. Секоја организација мора да има свој систем на внатрешни врски и односи т.е. организациона структура во која јасно се дефинирани хиерархиските нивоа, синџири на команда, линии на одговорности, распон на контрола, тековите на информации. Општо кажано, организационата структура го покажува начинот на поделба на работата, расчленување на задачите и координирање на активностите внатре во организацијата.

Креирањето на организационата структура не е едноставен процес и бара многу време, енергија и внимателност од страна на врвниот менаџмент. Менаџерите секогаш се трудат да ја дизајнираат организациската структура, водејќи притоа сметка за низа фактори и услови кои имаат влијание. Создавањето на соодветна организациона структура не е резултат на случајност или среќа, туку резултат на внимателна анализа и сеопфатност. Изборот на организациона структура која ќе одговара на видот на организацијата е една од најважните одлуки, бидејќи ако се создаде структура која не одговара на ситуацијата во која се наоѓа организацијата, може да се забави или закочи имплементирањето на организациската стратегија. Можни се различни пристапи во процесот на структурирање на организацијата, пред сè поради тоа што организациите се разликуваат меѓу себе, но и одредени фактори различно влијаат на нив.

При креирањето на организациската структура може да се издвојат неколку групи активности кои се поделени во три фази:

- Поделбата на работата и расчленување на вкупната задача;
- Групирање на работите во организациони единици;
- Координација, распон на контрола и делегирање на авторитет.

Организациите во своето работење имаат голем број активности и тие треба

да бидат идентификувани од менаџерите за да можат да бидат ефикасно и ефективно извршени. Сите тие активности се составени од многубројни активности и задачи, затоа неопходно е да изврши поделба на вкупната работа за да се овозможи рационалност во работењето. Секоја организација е свесна дека е невозможно и неисплатливо целокупната задача на претпријатието да ја извршува еден поединец и затоа индивидуално во зависност од сложеноста на вкупната задача, врши поделба на помали задачи и им ги доделува на поголем број извршители. Како резултат на поделбата на работата, се формираат работни функции, а потоа во рамки на функцијата се формираат подрачја на работа од исти или слични работни операции. Од подрачјата на работа се креираат работните активности на индивидуалните извршители, т.е. се дефинираат работните места. Бројот и структурата на различните функции и расчленувањето внатре во нив во голема мера зависи од специфичните цели на организацијата. Особено важно прашање при поделбата на работата и расчленувањето на поединечни работни подрачја и активности е степенот, т.е. границата до која оваа активност ќе се изврши. Оваа граница зависи од видот на активноста и од организациското ниво коешто се анализира.

Откако вкупната задача во организацијата ќе биде поделена се пристапува кон процесот на групирање на расчленетите задачи и подзадачи во организациони единици. Оваа активност фактички е спротивна од расчленувањето на вкупната задача и се базира на формирање на организациони делови, работни подрачја и нивно меѓусебно поврзување заради обезбедување на ефикасна координација во насока на остварување на дефинираните цели. Групирањето е сложен процес на синтеза на работните задачи. По извршената поделба на работните задачи и задачи на индивидуалните извршители, тие меѓусебно се поврзуваат и лоцираат во соодветна група, за потоа тие групи да се поврзуваат во поголеми единици сè до нивното вклопување и поврзување на ниво на целокупната организација. Формирањето и поврзувањето на организационите единици во целина е неопходен процес во сите организации, освен за многу малите организации кои работат со мал обем. Во големите организации со зголемувањето на делокругот на активности се јавува потреба од понатамошна сегментација која преминува во процес на департаманизација која подразбира креирање департамани според различни критериуми.

За да се остварат организациските цели, менаџерите треба да преземат низа активности кои се однесуваат на координацијата на веќе поделените и групирани работни активности и операции. Преку координацијата се овозможува усогласување на сите операции кои ќе придонесат да се остварат организациските цели и стратегија. Координацијата може да биде вертикална и хоризонтална. Вертикалната координација ги применува од врвот до најниските нивоа во организацијата и таа ја нагласува хиерархијата на авторитет, распонот на контрола, синџирите на команда и централизација или децентрализација во одлучувањето. Распонот на контрола претставува број на подредени што ефикасно може да ги контролира еден менаџер. Во сложените услови на работење, менаџерите сè почесто применуваат делегирање на авторитет што подразбира пренесување на одговорност за одредени задачи и донесување одлуки на пониските нивоа на менаџмент сè до вработените. Хоризонталната координација, пак, го опфаќа синхронизирањето на активностите на исто хиерархиско ниво и ја помага комуникацијата.

Организациската структура е еден од клучните фактори за успешното имплементирање на организациската стратегија и остварувањето на организациските цели. За да може една организација успешно да ја имплементира својата организациска стратегија мора да посвети внимание на тоа како е структурирана. Сосема оправдан е ставот дека стратегијата и структурата се поврзани реципрочно, односно структурата ја следи стратегијата, но понекогаш и стратегијата ја следи структурата. Во економската теорија и пракса се предлага постапка на усогласување на организациската стратегија со структурата која се состои од пет фази:¹¹³

- определување на клучните функции и задачи неопходни за спроведување на стратегијата;
- оценување кои се функциите и задачите кои се критични за успехот на стратегијата, а кои може да имаат советодавен карактер;
- настојување критичните функции и задачи да станат главни столбови во спроведување на стратегијата;

¹¹³ Milisavljevic, M; (1996) Strategijski menadzment; Megatrend- Beograd str.197

- определување на степен на авторитет кој ќе биде потребен за управување со организационите единици, имајќи ги предвид трошоците и користа од децентрализација во одлучувањето;
- обезбедување на потребно ниво на координација меѓу организационите единици.

Стратегијата претставува формула за успех. Со неа се утврдуваат целите кои мора да се остварат, вредностите кои треба да се почитуваат. Таа има важна улога во процесот на организациски дизајн затоа што ги дефинира критериумите за избор помеѓу различни организациски решенија. Според тоа стратегијата нагласува кои се клучните активности за организацијата и со тоа поставува основа за организацискиот дизајн. Сепак треба да се има и предвид дека ниту едно организациско решение не може да поддржи лошо осмислена стратегија. Од друга страна, нема стратегија која колку и да е добро осмислена, може да успее ако не постои усогласеност со структурата, процесите, управувачки, културни и останати аспекти на организацијата. Според тоа, примарен предизвик на менаџерите е да дизајнираат и изградат организација на начин со кој биле способни да ги остварат своите стратегиски цели.

7.3. Модел на организациска култура за успешна имплементација на стратегијата

Организациската култура претставува многу важен аспект во процесот на стратегиски менаџмент, особено во фазата на имплементацијата на организациската стратегија. Несомнено е нејзиното влијание врз остварувањето на организациските цели и стратегија, но и врз целокупното работење и придонес за поефикасно работење. Имајќи го предвид ваквиот став, менаџерите треба добро да ја познаваат организациската култура и да осигурат таа да ја поддржува и да е усогласена со стратегијата на претпријатието. Организациската култура е филозофија на работење која идентификува специфичен начин на работење, политика и процеси. Помеѓу организациската култура и организациската стратегија постои двонасочен однос на меѓусебно влијание и условеност. Организациската култура има

влијание врз формулирањето и имплементацијата на стратегијата, но исто така и стратегијата може битно да влијае на организациска култура.

Едно од најважните прашања кога станува збор за културата во организацијата е креирањето на модел на организациска култура кој ќе придонесе за успешна имплементација на стратегијата. Во теоријата и праксата постојат многу модели на организациска култура кои создаваат уникатна и препознатлива култура. Во услови на турбулентно и динамично окружување, организациската култура станува клучен фактор во создавањето на конкурентска предност. Менаџерите сфаќаат дека мораат да се фокусираат на културните вредности во насока да се постигнат високи бизнис перформанси. Имајќи го предвид ваквиот став, еден од најуспешните модели на организациска култура која осигурува успешна имплементација на стратегијата е **култура на високи перформанси**. Идејата на овој културен модел е дека културните вредности се оние кои можат да ги поттикнат и мотивираат вработените да постигнат високи перформанси, да преземаат акции кои се во согласност со стратегиските приоритети. Менаџерите во овие организации се трудат да ги поврзат вредностите и нормите на однесување со секојдневните активности и операции на работење во организацијата. Голем број истражувања покажуваат дека организациите коишто всушност постигнуваат високи финансиски резултати се оние што всушност посветуваат големо внимание на културните вредности и директно ги поврзуваат со начинот на работење. Со други зборови, организациските културни вредности позитивно се рефлектираат врз постигнување високи финансиски перформанси.

Културата на високи перформанси е култура базирана на солидна организациска мисија или цел која користи заеднички адаптивни вредности за водење на практиките на одлучување и бизнис практиките и охрабрување на сопственост од индивидуален работник и на профитни резултати и на културниот столб на организацијата.¹¹⁴ Основни прашања околу кои треба да се креира културата на високи перформанси се следниве:

- Зошто постои организацијата?
- Кои се водечки принципи на работење во организацијата?

¹¹⁴ Richard L.Daft, (2008) Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт, Thomson, South-Western p.94

➤ Какво е окружувањето во кое работи организацијата?

Првото прашање подразбира создавање на јасна корпоративна мисија и цел на организацијата која сите вработени ја разбираат, ја прифаќаат и ги мотивира да го дадат својот максимум. Јасна и недвосмислена мисија и стратегија го униформира донесувањето на деловните одлуки и креира лојалност кај потрошувачите.

Второто прашање се задржува на основните принципи на работење кои произлегуваат од заедничките вредности во организацијата. Тие, пак, го манифестираат начинот на работење внатре во организацијата, но и односот кон надворешните стеикхолдери.

Третото прашање се однесува на окружување кое ќе ги поддржува и охрабрува вработените во постигнување на високи резултати и кое ќе помогне во создавање на солидна културна основа.

Основен предуслов за креирање и развој на културен модел на високи перформанси е менаџерите да применуваат културно лидерство. Менаџерите како културни лидери главно посветуваат внимание на две клучни активности:

- Создаваат визија за организациската култура која е прифатена од сите вработени и во која силно веруваат;
- Ја зацврстуваат културната визија преку пренесување на културните вредности во секојдневните активности.

Културните лидери најчесто користат симболи и сигнали за да влијаат врз организациската култура. Тие се трудат преку своите акции да ги доближат луѓето едни со други, постојано комуницираат со нив за да осигураат целосна разбирливост и ги прифаќаат важните вредности во организацијата. Ваквото однесување особено е важно во ситуации на кризи и тешки периоди во работењето бидејќи културата е она што им помага на организаците да станат посилни во пребродувањето на несаканите ситуации.

Креирањето и одржувањето на култура на високи перформанси во услови на променливо и нестабилно окружување не е ни малку едноставна работа за стратегиските менаџери. Исто така треба да се има предвид фактот дека ниеден културен модел не постои еднаш засекогаш во организациите. Под влијание на низа фактори, може да се случи успешен културен модел да стане дисфункционален во определени околности што ќе придонесе до креирање на

нови културни вредности и сосема нов начин на работење. Според тоа може да се заклучи дека организациската култура е динамичен елемент кој ако внимателно се управува може да помогне во постигнување на високи бизнис перформанси.

7.4. Примена на стратегиско лидерство за успешна имплементација на организациската стратегија

За да бидат успешни во процесот на стратегиски менаџмент, организациите мора да поседуваат ефикасно и силно лидерство. Тоа пред сè ги опфаќа активните процеси на правилно формулирање и имплементација на организациската стратегија. Лидерството е проактивно, ориентирано кон целите, насочено кон креирање и спроведување на креативна визија. Лидерството, или поконкретно стратегиското лидерство, најчесто се опишува како еден од клучните фактори за ефективна и ефикасна имплементација на стратегијата. Од друга страна, недостиг на лидерство односно стратегиско лидерство од топ менаџментот во организацијата е идентификувано како една од најголемите бариери за ефикасно извршување на организациската стратегија.

Стратегиското лидерство е дефинирано како способност на лидерот да поддржува, предвидува и антиципира флексибилност и да ги охрабрува другите во создавање стратегиска промена ако е потребно. Стратегиското лидерство е мултифункционално. Тоа вклучува менаџирање преку други и им помага на организациите да ги совладаат промените кои постојано се случуваат во денешното глобално бизнис окружување. Стратегиското лидерство подразбира способност за адаптирање и интегрирање на внатрешното и надворешното бизнис окружување на организацијата преку управување и вклучување во обработка на комплексни информации. Постојат неколку базични активности кои го карактеризираат стратегиското лидерство и позитивно придонесуваат за ефикасна имплементација на стратегијата:

- Определување стратегиска насока;
- Воспоставување балансирана организациска контрола;
- Ефективно менаџирање со ресурсите во организацијата;

- Одржување ефективна корпоративна култура;
- Истакнување на етичка практика.

Да се биде стратегиски лидер подразбира способност да се познаваат сите стейкхолдери на организацијата. Познавајќи ги сите услови во окружувањето, лидерот треба да оформи стратегиска визија која ќе определи јасен правец за движење во иднината, рамка во која ќе се дефинира мисијата и целите на организацијата. Откако е дефиниран стратегискиот правец на движење на организацијата, лидерот треба активно да се вклучи во воспоставување на системи на планирање и контрола, креирање структура, ефикасни механизми на координација и интеграција на активностите. Менаџерите овие активности мора да ги планираат водејќи сметка за што поефикасно искористување на расположливите ресурси во организацијата. Лидерите играат и значајна улога во развивањето и одржувањето на ефективна организациска култура и почитување на етичките норми. Етичкото однесувањето на лидерот има голема улога во воспоставување на општоприфатени правила за тоа што е добро, а што лошо за сите вработени. Корпоративната култура, пак, ги манифестира заеднички прифатените вредности, норми на однесувања, ставови и сл. За да се издигне организацијата на високо етичко ниво, стратегискиот лидер треба да воведува кодекси на однесување, системи на наградување и вреднување и деловна политика.

Најважниот дел од стратегиското лидерство е влијанието на вработените доброволно да донесуваат одлуки кои го унапредуваат претпријатието. Активностите на стратегискиот лидер се: донесување стратегиски одлуки, создавање визија за иднината, процеси на контрола и сл. Лидерот мора да биде одлучен во донесување и спроведување на одлуките. Стратегиските лидери донесуваат одлуки кои влијаат врз создавање на натпросечни приноси. Тие веруваат во радикални промени и влегуваат во активности со голем потенцијал. Како резултат на наведените стратегиски акции, се обезбедува успешно имплементирање на организациската стратегија.

ЗАКЛУЧОК

Основната цел на секоја организација е да создаде конкурентска предност која е единствена и која тешко ќе се копира од останатите организации. За да се оствари таа цел, неопходно е организациите да посветуваат внимание на процесот на стратегиски менаџмент. Задачата на стратегискиот менаџмент е благовремено и рационално да реагира на промените во окружувањето во кое организацијата ја извршува стопанската активност. Во трудот посебно се елаборирани најважните фази во процесот на стратегиски менаџмент: формулирањето на организациска стратегија и нејзината соодветна имплементација со фокус на организациската структура, корпоративната култура и соодветен стил на лидерство. Во овој труд материјалот е систематизиран во вовед, седум глави и заклучок, разработен по логичен редослед и ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Првата глава претставува вовед во истражуваната проблематика. Теоретски се осврнува на поимот, природата и концептот на стратегиски менаџмент, еволуцијата на овој современ концепт и процесот на стратегиски менаџмент. Стратегијата може да се дефинира на различни начини. Таа претставува одлука со која се одредува правецот на акции во согласност со можностите и заканите од окружувањето, како и предностите и недостатоците на организацијата. Стратегијата се јавува како планска акција за насочување на претпријатието кон остварување на мисијата и целите. Од друга страна, процесот на стратегиски менаџмент може да се дефинира како процес на насочување на активностите на организацијата во формулирање и реализација на нејзината стратегија.

Во **втората глава** теоретски се пристапува на фазите на формулирање на стратегија и нејзина имплементација од процесот на стратегиски менаџмент. Секоја цел бара постоење на соодветна стратегија која го претставува начинот на кој таа цел ќе се оствари. Оние цели за кои не може да се формулира стратегија, не се реални и остварливи. Формулирањето на организациската стратегија подразбира пронаоѓање на алтернативни решенија, стратегии и избор на најповолната, која е оптимална во дадени услови на работење.

Во процесот на формулирањето на стратегија, во зависност од големината на организацијата и организациската структура, се разликуваат три нивоа на формулирање на стратегии: општа стратегија (корпоративна) која се формулира на ниво на претпријатие, стратегија на ниво на сектори и формулирање на стратегија на ниво на деловни функции. Во овој дел посебно се елаборирани општите стратегии од кои организациите најчесто ги применуваат стратегијата на раст и стабилност, но во одредени околности и стратегијата на намалување. Кога станува збор за генерички стратегии, стратегии на ниво на сектор, менаџерите одлучуваат помеѓу стратегија со водство во трошоци, диференцирање, фокус на трошоци или фокус на диференцирање. Функционалните стратегии кои се застапени во поголемите претпријатија од друга страна можат да бидат економски функционални кои се фокусираат на деловните функции и менаџерски функционални кои се фокусираат на менаџерски функции. При изборот на организациска стратегија менаџерите треба да се водат од критериумите на целесходност, прифатливост и изводливост.

Сепак, голем број теоретски и емпириски истражувања покажуваат дека ни најдобро формулираната стратегија нема да биде делотворна, односно нема да ги оствари посакувани цели, ако соодветно не е имплементирана. За да се изврши успешно процесот на имплементација, секоја организација треба да направи анализа дали и колкави промени треба да се направат во неа. Постојат различни пристапи односно модели на имплементација на стратегијата. Секој модел опфаќа чекори или активности кои се клучни за успешна примена на формулирана стратегија. Во трудот посебен осврт е даден на концептот Имплементација на стратегија со BSC (Balanced Scorecard - Балансирани мерила на перформанси), поимот, перспективите, процесите и принципите на истиот.

Во понатамошната анализа во овој научен труд се разработуваат клучните фактори за успешната имплементација на стратегијата.

Во **третата глава** фокусот е ставен на дизајнирањето на организациска структура која е во функција на имплементација на поставената организациска стратегија. Овде конкретно се објаснува поимот организациска структура и нејзино планирање, видовите на организациска структура, како и посебен осврт на современите модели на организациска структура и формирањето на

меѓународна организациска структура. Во функција на имплементација на стратегијата, посебно е важно усогласувањето на структурата со стратегијата, затоа тоа детално се согледува како и нивната меѓусебна условеност, т.е. креирањето на организациска структура која ќе го поддржи спроведувањето на стратегијата.

За успешната имплементација на организациската стратегија посебно важна алка е креирањето на организациска, корпоративна култура, и таа е предмет на анализа во **четвртата глава** на научниот труд. За да се сфати нејзиното значење, најпрвин е направена теоретска обработка на поимот, содржината и основните културни димензии. Организациската култура е збир на отворени и тајни правила, вредности и принципи кои се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата; таа обезбедува смисла за членовите на организацијата. Во понатамошните излагања се анализира процесот на создавање на организациска култура. Организациската култура се развива низ времето на функционирање на организацијата преку создавање на заеднички вредности, верувања, ставови, правила на однесување, симболи кои се прифатени од сите или поголемиот дел членови на организацијата. Постојат различни модели на организациска култура, од кои посебно значење има моделот 7-С и културата на високи перформанси. За успешна имплементација исто така неопходно е усогласување на културата со стратегијата. Ако со текот на работењето одредена култура стане несоодветна за организацијата, неопходно е менување на културата во насока на постигнување позитивни резултати во работењето.

Петтата глава продолжува со клучните елементи при имплементација на стратегијата, а тоа е лидерството. Значењето на лидерството за извршувањето на стратегијата е многу важно, па затоа прво се прави теоретска обработка на поимот и нивоата на лидерство и потоа се навлегува во примената на стратегиското лидерство. Лидерството е проактивен процес, ориентиран кон целите и насочен кон создавање и имплементирање на креативна визија. Предмет на анализа се и стиловите на лидерство: модел на командант, модел на промени, модел на соработка, модел на култура и моделот на развој. При спроведување на стратегијата, особено е важно усогласувањето на стилот на лидерот со стратегијата и истиот да биде делотворен во насока на нејзина имплементација. Најважна улога за успешно

формулирање и имплементација на стратегијата има врвниот менаџмент и управниот одбор. Тие се оние кои ги мобилизираат, мотивираат и координираат потенцијалите на вработените внатре, но и пронаоѓаат луѓе од надвор со цел да се поттикне остварувањето на заедничките цели.

Во **шестата глава** е проследено емпириското истражување кое опфаќа испитување, анализа и утврдување на фактичката состојба во нашите организации во поглед на формулирањето и посебно на имплементацијата на стратегијата.

Од истражувањето се согледаа состојбите дали и колку организациите креираат стратегија. Во таа смисла се гледа дека менаџерот и вработените креираат стратегија, но не целосно, всушност тоа го потврдуваат и самите одговори. Менаџерите се пооптимистички, состојбите со своите креации ги претставуваат посветли, додека вработените не ги гледаат така состојбите, тие се песимистички. Тоа всушност и го покажа и пресметаниот χ^2 тестот, каде 90% од прашањата се со поголема вредност од табличната вредност. Одговорите на менаџерите и вработените не соодветствуваат, а со тоа се потврди нашето истражување дека во организациите треба да се посветува поголемо внимание на креирање и имплементирање на организациска стратегија.

На крајот од научно-истражувачкиот труд во **седмата глава** е направен сублимат од теоретските и практичните истражувања преку креирање на модел за ефикасно формулирање и имплементација на организациската стратегија. Од најразличните пристапи и модели за формулирање и имплементација на стратегијата во моделот е предложен *Балансирани мерила на перформанси* моделот, кој дава позитивни резултати кај организациите ширум светот. Во насока на успешната имплементација на стратегијата, важно е да се креира организациската структура која ќе биде усогласена со стратегијата, креирање на модел на организациска култура, културата на високи перформанси и примената на стратегиското лидерство како клучен фактор за успешна имплементација.

Имајќи ги предвид практичните и теоретските истражувања во овој труд, можеме да заклучиме дека правилното формулирањето и имплементацијата на организациската стратегија е клучен фактор за постигнување успешни резултати во работењето на сите организации. Особено денес во услови на сè подинамично и понепредвидливо окружување во чие функционирање сè повеќе

се поставува прашањето на опстанок на економските субјекти, формирањето на соодветна стратегија претставува клучна конкурентска предност.

Основата на добро формулирана стратегија е формирање на доволно јака позиција на пазарот и организација доволно способна да постигнува успешни перформанси, без оглед на непредвидливите случувања, потенцијалната конкуренција и интерни проблеми. Стратегијата во основа се формира постепено и систематски во склад со промените кои ги диктира окружувањето и во склад со можностите кои ги има организацијата. Добро формулирана стратегија обично има животен век од неколку години и во текот на тој период треба само приспособување за да се одржи истата.

Сепак, без оглед на тоа дали стратегијата е формулирана во вид на формален и детален стратегиски план или не, неопходно е да се преведе во соодветни планови, програми и буџети. Со имплементацијата на стратегијата, организацијата ги спроведува идејните решенија во практични остварувања. За успешно имплементирање, менаџерите треба да посветат доволно внимание при дизајнирање на организациона структура, формирање корпоративна култура и да изберат соодветен стил на лидерство бидејќи тоа придонесува да се остварат целите на организацијата.

Она што може да се заклучи во поглед на состојбите во нашата земја е дека поголем дел од организациите креираат стратегии и истите ги имплементираат, но недоволно се применуваат современите концепти и модели за подобрување на резултатите од работењето. Во иднина тоа е поле кое треба да се истражува и да се развива за да најде примена во работењето на македонските организации.

ПРИЛОЗИ

Анкетниот прашалник за менаџери:

Анкетен прашалник (М)

Почитувани, овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки активности.

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека Вашите одговори на анкетниот прашалник остануваат анонимни.

Ве молам **заокружете само еден од понудените одговори** во секое прашање.

1. Дали Вашата организација креира организациска стратегија за остварување на целите (визијата)?

- а) целосно креира
- б) делумно креира
- в) не креира

2. Дали вработените сте ги запознале со стратегијата на организацијата во која сте вработени?

- а) целосно се запознати
- б) дел од нив се запознаени
- в) не се запознаени

3. Колкаво е Вашето влијание, како менаџер во организацијата, врз успешното имплементирање на стратегијата во работењето ?

- а) целосно
- б) многу
- в) не многу
- г) слабо
- д) воопшто не

4. Дали Вие како менаџер, во организацијата во која сте вработени, се грижите за стратегиската ориентираност на организацијата, односно дали сметате дека се посветува доволно внимание во формулирањето и имплементирање на стратегијата?

- а) целосно
- б) многу
- в) не многу
- г) слабо
- д) воопшто не

5. Дали Вие како менаџер сметате дека Вашата стратегија позитивно влијае врз резултатите кои ги остварува?

- а) целосно влијае
- б) многу влијае
- в) не многу влијае
- г) слабо влијае
- д) воопшто не

6. Дали Вие како менаџер во организацијата во вашата работа при формулирање и имплементација на стратегијата користите современи менаџерски концепти и модели ? (Како на пр.: Балансирани мерила на перформанси, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и сл.)

- а) Да
- б) Не
- в) Незнам

7. Дали Вие како менаџер, сметате дека со имплементирањето на стратегијата се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување ?

- а) целосно се внесуваат
- б) многу се внесуваат
- в) не се внесуваат многу
- г) слабо се внесуваат
- д) воопшто не се внесуваат

8. Дали Вие како менаџер, мислите дека, воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила придонесуваат да поуспешно да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели?

- а) целосно придонесуваат
- б) многу придонесуваат
- в) не придонесуваат многу
- г) слабо придонесуваат
- д) воопшто не придонесуваат

9. Колку Вашиот стил на лидерство што го применувате во вашето работење придонесува за успешно имплементирање и извршување на организациската стратегија?

- а) целосно придонесува
- б) многу придонесува
- в) не придонесува многу
- г) слабо придонесува
- д) воопшто не придонесува

Анкетен прашалник за вработени:

Анкетен прашалник (В)

Почитувани, овој анкетен прашалник е изготвен за научно-истражувачки активности.

Најнапред Ви благодарам за Вашата соработка и Ве информирам дека Вашите одговори на анкетниот прашалник остануваат анонимни.

Ве молам **заокружете само еден од понудените одговори** во секое прашање.

1. Дали Вашата организација креира организациска стратегија за остварување на целите (визијата)?

- а) целосно креира
- б) делумно креира
- в) не креира

2. Дали Вие како вработени сте запознаени со стратегијата на организацијата во која работите?

- а) целосно сме запознати
- б) делумно сме запознаени
- в) не сме запознаени

3. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека Вашиот менаџер влијае врз успешното имплементирање на стратегијата во работењето?

- а) да, целосно
- б) многу
- в) не многу
- г) слабо
- д) воопшто не

4. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека Вашиот менаџер се грижи за стратегиската ориентираност на организацијата, односно дали сметате дека менаџерот посветува доволно внимание во формулирањето и имплементирање на стратегијата?

- а) да, целосно
- б) многу
- в) не многу
- г) слабо
- д) воопшто не

5. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека креираната стратегија позитивно влијае врз резултатите кои се остваруваат?

- а) целосно влијае
- б) многу влијае
- в) не многу влијае
- г) слабо влијае
- д) воопшто не

6. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека Вашиот менаџер при формулирање и имплементација на стратегијата користите современи менаџерски концепти и модели ? (Како на пример: Балансирани мерила на перформанси, Менаџмент на целосен квалитет, Менаџмент на знаење и сл.)

- а) Да
- б) Не
- в) Незнам

7. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека со имплементирањето на организациска стратегија се внесуваат позитивни и општоприфатливи вредности, верувања, обичаи, правила и норми на однесување?

- а) целосно се внесуваат
- б) многу се внесуваат
- в) не се внесуваат многу
- г) слабо се внесуваат
- д) воопшто не се внесуваат

8. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека воспоставените вредности, норми на однесување, обичаи, правила придонесуваат да поуспешно да се остварува стратегијата на организацијата, а со тоа и нејзините цели?

- а) целосно придонесуваат
- б) многу придонесуваат
- в) не придонесуваат многу
- г) слабо придонесуваат
- д) воопшто не придонесуваат

9. Дали Вие како вработени во организацијата сметате дека Вашиот менаџер со неговиот стил на лидерство што го применува во вашето работење придонесува за успешно имплементирање и извршување на организациската стратегија?

- а) целосно придонесува
- б) многу придонесува
- в) не придонесува многу
- г) слабо придонесува
- д) воопшто не придонесува

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson,Donald(2012)*Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*, SAGE publications inc;
2. Aleksić,Ana(2006)*Uloga i znacajliderstva u poslovimaglobalnogposlovanja*, Pregledni naučni članak,Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu;
3. Bonoma, ThomasV (1985), *The Marketing Edge:Making StrategiesWork*, The Free Press;
4. Chandler,S Alfred(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*;
5. Certo,I C.P, Piter, J.P.(1991), *Strategic management:Concepts and applications*,McGraw Hill;
6. Child, John,(1984),*Organization: A guide to problem and practice*, second edition by Harper & Row LtdLondon;
7. Cohen W.A (2000),*The practice of marketing and management analysis, planning and implementation*,Prentice Hall, New Jersey;
8. Daft,Richard(2008), *Management*, 8th edition, University Vanderbilt,Thomson,South-Western;
9. David, Fred R.(2005), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th ed, New Jersey: Prentice Hall;
10. Deal, T. E., Kennedy A.A. (1988),*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books;
11. Дракулевски, Љубомир (2002), *Меѓународен менаџмент*,Стратегиски аспекти на меѓународниот менаџмент, Економски факултет-Скопје;
12. Drljača, Miroslav(2001)*Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete Izvor*, Slobodno poduzetništvo, Broj 15-16, TEB, Zagreb;
13. Glick,Mark B, (2012),*The Future is Bright Creating a Clean Energy Economy*, 20th Annual Conservation Conference, Hawaii Conservation Aliance;
14. Glueck, Frederic, Stephan Kaufmanand Steven Walleck, *Strategic management for Competitive Advantage*;
15. Glueck, William F. (1980), *Strategic Management and Business Policy*,McGraw-Hill Book Company,New York;

16. Ѓорѓијовски, Благоја; Бојаџиски Димитар(2003), *Теорија на организација*, Економски факултет- Скопје ;
17. Haustad, Bjorn (1999), *Strategy theory-Short Review of the Literature*, KunneNedtegnelse N02/99 Sintef Industrial Management ;
18. Hussey E.David, (1994), *Strategic management: Theory and Practice*, Pergamon, Oxford;
19. A.Hint, Michael, R. Duane Ireland, Hoskisson, E, Robert, *Strategic management: Competitiveness and globalization*, 4th edition, University of Oxlahoma,, South–Western College Publishing;
20. Higgins, James M. Johan W. Vincze, (1993) *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers ;
21. Hall, D.J. and M.A. Saias, (1980), 'Strategy follows structure!', *Strategic Management Journal*, vol. 1;
22. Хил, В.Л. Чарлс (2010) *Меѓународен бизнис*, натпреварување на меѓународниот пазар, Св. Климент Охридски – Скопје;
23. Janićijević N. (2004), *Organizational culture management process - case of Tarkettd.o.o*, *Organizacionakultura I menadzment*, Univerzitet u Beograd- Ekonomskifakultet.;
24. James M. Higgins, Johan W. Vincze (1993) *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers;
25. Jones, R.Gareth, George, M. Jennifer (2008) *Современ менаџмент*, глобални комуникации, Скопје Превод за РМ;
26. Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2008), *Exploring corporate strategy*, Person Education Limited;
27. Jekni, Mr. sc. Ranka (2011) *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu;
28. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February;
29. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996), *The Balanced scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School, Press, Boston;
30. Kaplan, R. S., Norton (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston ;

31. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005), *Using the Balanced scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, Harvard Business Scholl publishing corp. ;
32. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston;
33. Mašić, B. *STRATEGIJSKI MENADŽMENT*, Univerzitet Singidunum, Beograd ;
34. Masic, Branislav (2010); *Menadzment: Principi, Koncepti i Procesi*, Univerzitet Singidunum–Beograd;
35. Mintzberg, H. (1990), *The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management*, *Strategic Management Journal*, vol. 11;
36. Milisavljević, M. (1996), *Strategijski menadžment*, Megatrend- Beograd
37. Мицески, Трајче (2009) Менаџмент –интерен авторизиран материјал УГД – Економски Факултет, Штип;
38. Niven, Paul R. (2008), *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, second edition, by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey;
39. Ноел М. Тајие (1994), *Управување со стратешки промени*, Институт отворено општество Агенција Скопје ;
40. Peters, Tom, (2011), *A Brief History of the 7S ("McKinsey 7S") Model* Golden Bay New Zealand;
41. Постолов, Кирил, Дракулевски Љубомир (2010) *Организација*, МОН-РМ ;
42. Porter, M. (1996), *What is strategy?*, Harvard Business Review;
43. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York- The Free press ;
44. Porter, Michael (1998), *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, The free press;
45. Ruis, Enrique (2009), *Discriminate or Diversity: Those Who Can See Through the Visible Can Achieve the impossible*, Published by Positive Psyche. Biz Lothian, MD USA ;
46. Rosenthal, Jeff and Masarech (2003) Mary Ann, *High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results*, preprint of an article published in Journal of Organizational Excellence ;
47. Симонческа, Лидија (2008), *Менаџмент*, Факултет за туризам и угостителство-Универзитет "Св. Климент Охридски" – Битола ;

48. Williams, K. (2009), *Strategic management Analyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring*, Essential manager, New York, USA ;
49. Шуклев, Бобек (1999), *Менаџмент*, трето издание, Економски факултет – Скопје;
50. Шуклев, Бобек, Дракулевски, Љубомир (2001), *Стратегиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје, второ издание.